

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

ANDRE LEONARDO LOMAN

**PLANO DE NEGÓCIOS DE UMA EMPRESA DE SOFTWARE PARA
GERENCIAMENTO DE FORNECEDORES DO SETOR DE CAFETERIAS**

Florianópolis

2017

ANDRE LEONARDO LOMAN

**PLANO DE NEGÓCIOS DE UMA EMPRESA DE SOFTWARE PARA
GERENCIAMENTO DE FORNECEDORES DO SETOR DE CAFETERIAS**

Trabalho de Curso apresentado à disciplina CAD 7304 como
requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em
Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina.
Enfoque: Plano de Negócios.
Área de concentração: Plano de Negócio
Orientador (a): Alexandre Moraes Ramos

Florianópolis

2017

Catálogo na fonte elaborada pela biblioteca da Universidade Federal de Santa Catarina

LOMAN, Andre. Plano de negócios de uma empresa de software para gerenciamento de fornecedores do setor de cafeterias / Andre Loman; orientador, Alexandre Moraes Ramos, 2017. 98 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio Econômico, Graduação em Administração, Florianópolis, 2017.

Inclui referências. 1. Administração. 2. Plataforma de gerenciamento de fornecedores, Marketplace de serviços. I. Moraes Ramos, Alexandre. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em Administração. III. Título.

ANDRE LEONARDO LOMAN

**PLANO DE NEGÓCIOS DE UMA EMPRESA DE SOFTWARE PARA
GERENCIAMENTO DE FORNECEDORES DO SETOR DE CAFETERIAS**

Este Trabalho de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria Trabalho de Cuso do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Prof. Martin de La Martinière Petroll, Dr.
Coordenador de Trabalho de Curso

Avaliadores:

Prof^a. Alexandre Moraes Ramos, Dr.
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Dedido esse trabalho ao
meu avô Eltje Jan Loman.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer primeiramente a Deus pela vida e pelas bênçãos que tens me dado, sem Ele não teria chegado onde estou hoje.

Gostaria de agradecer a toda minha família e em especial, a minha mãe Tietsia, ao meu Pai Jan e ao meu irmão Bruno, vocês são a base para que tudo isso acontecesse.

Quero aqui também agradecer aos meus amigos, que sempre estiveram ao meu lado e conseguiram fazer com que essa faculdade fosse especial o bastante para ser lembrada. Em especial gostaria de agradecer a, Bruno, Gustavo, Diego, Marcos, Carlos, Rodolfo, Tittoto, Cotta, Sperfeld, Mathias, Drigas, Lucas, Bot, Renata, Gabriella pela grande amizade que construímos ao longo do tempo.

Gostaria de agradecer a minha namorada Maria Laura e sua família, pelo apoio necessário em todos os momentos e pelo companheirismo onde precisei.

Quero deixar registrado aqui o meu agradecimento ao GELOG, grupo que me acolheu e me mostrou que o trabalho em equipe era essencial para o bom desempenho, agradeço pelas amizades e momentos que passamos.

Também não posso deixar de mencionar o AXADO que foi o início da minha carreira empresarial, onde em especial a equipe de CS que sempre, sempre mesmo, alegrou e motivou meus dias de trabalho.

Gostaria de agradecer também ao meu orientador Alexandre, que foi mais que um orientador durante a universidade, foi também um amigo empreendedor.

Por fim gostaria de agradecer a todos que conheci durante a UFSC, que cada um teve um papel essencial para essa caminhada que está chegando ao fim.

Um muito obrigado a todos.

Coloque seu coração, sua mente e sua alma até em seus atos mais simples. Esse é o segredo do sucesso.

(Swami sivananda, líder hindú)

RESUMO

O objetivo deste trabalho é analisar a viabilidade de criação de uma plataforma de gerenciamento de fornecedores focado no setor de cafeterias, a partir da elaboração de um plano de negócio, tendo em vista o papel da ferramenta como prática para a concretização de um projeto. A partir da análise dos dados levantados o estudo demonstrou que a empresa tem capacidade de manter seu funcionamento à longo prazo, desde que ocorra investimento de uma venture capital para se manter nos dois primeiros anos de vida. Outro ponto destacado no trabalho foi o cenário externo da organização, tendo em vista que a economia brasileira atual não é favorável para a sobrevivência das empresas em um longo prazo.

Palavras chave: plano de negócios, cafeterias, análise de viabilidade, gerenciamento de fornecedores.

ABSTRACT

The objective of this study is to analyze the viability of creating a supplier management platform focused on the coffee sector, from the elaboration of a business plan, considering the role of the tool as a practice for the realization of a project. Based on the analysis of the data collected, the study showed that the company has the capacity to maintain its long-term operations, provided that a venture capital investment is made to maintain it in the first two years of life. Another highlight in this study is the external scenario of the organization, considering that the current Brazilian economy is not favorable for the survival of companies in the long term.

Keywords: business plan, cafeterias, feasibility analysis, supplier management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Empreendedorismo no Brasil	24
Figura 2 – Empreendedorismo nascentes vs novos	25
Figura 3 – Ciclo de feedback	38
Figura 4 – Canvas	39
Figura 5 – Etapas da pesquisa	44
Figura 6 – Logo modelo 1	47
Figura 7 – Logo modelo 2	47
Figura 8 – Análise SWOT	48
Figura 9 – Modelo Canvas	50
Figura 10 – Evolução do consumo interno de café no brasil	51
Figura 11 – Consumo de café no Brasil	52
Figura 12 – Localização do negócio	68

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Processamento de pedidos segundo Ballou	19
Quadro 2 – Processamento de pedidos segundo Fleury	19
Quadro 3 – Análise swot base	37
Quadro 4 – Análise SWOT exemplos	37
Quadro 5 – Faturamento cafeterias	53
Quadro 6 – Perfil dos concorrentes	59
Quadro 7 – Análise dos concorrentes	60
Quadro 8 – Preço cliente cafeteria	63
Quadro 9 – Preço cliente fornecedores	63
Quadro 10 – Preço cliente cafeteria com desconto	64
Quadro 11 – Preço cliente fornecedor com desconto	64
Quadro 12 – Estratégias promocionais	64
Quadro 13 – Praças de atendimento	65
Quadro 14 – cargos da organização	66
Quadro 15 – Necessidade de pessoal	67
Quadro 16 – Aquisição de computadores	70
Quadro 17 – Aquisição de equipamentos	70
Quadro 18 – Expectativa de cafeterias (desistência de 20%)	71
Quadro 19 – Expectativa de Fornecedores (desistência de 20%)	72
Quadro 20 – Receita bruta cafeterias	74
Quadro 21 – Receita bruta Fornecedores	75
Quadro 22 – Receita total	75
Quadro 23 – Projeção de receita total detalhada	76
Quadro 24 – Custos de mão de obra	77
Quadro 25 – Pró –Labore	78
Quadro 26 – Custos com depreciação	78
Quadro 27 – Demonstrativo de resultados ano 1	79
Quadro 28 – Demonstrativo de resultados ano 2	79
Quadro 29 – Demonstrativo de resultados ano 3	80
Quadro 30 – DRE simulada	80
Quadro 31 – Ponto de equilíbrio	82
Quadro 32 – Necessidade de investimento	83

Quadro 33 – Prazo de retorno do investimento	83
Quadro 34 – Retorno do investimento	84
Quadro 35 – Lucratividade	85
Quadro 36 – DRE simulada cenário pessimista	86
Quadro 37 – Necessidade de investimento cenário pessimista	87
Quadro 38 – DRE simulada cenário otimista	87
Quadro 39 – Necessidade de investimento cenário otimista	88

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Crescimento do número de clientes	73
Gráfico 2 – Ponto de equilibrio cenário normal	81
Gráfico 3 – Prazo de retorno do investimento cenário normal	84
Gráfico 4 – Ponto de equilibrio cenário pessimista	86
Gráfico 5 – Ponto de equilibrio cenário otimista	88
Gráfico 6 – Comparação entre cenários	89

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIC - Associação Brasileira da indústria do Café

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

GEM - Global Entrepreneurship Monitor

SCM - Supply chain Management

CNPQ - Conselho nacional de desenvolvimento científico

FINEP - Financiamento de estudo e projetos

ROI – Return of investment

VPL - valor presente líquido

TIR - taxa interna de retorno

NCG - Necessidade de capital de giro

SWOT - forças, fraquezas, oportunidades e ameaças

GELOG – Grupo de estudos logísticos

AIIESEC - Association Internationale des Étudiants en sciences Économiques e Commerciales

LABCON – Laboratório de análises e conjuntura

UFSC – Universidade Federal de santa catarina

MVP – Minimal viable product

Sumário

1. INTRODUÇÃO	17
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DE ESTUDO	17
1.2 Caracterização da organização	20
1.3 Objetivos	20
1.3.1 Objetivo geral	21
1.3.2 Objetivos específicos.....	21
1.4 JUSTIFICATIVA.....	21
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO	22
2 REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1 EMPREENDEDORISMO	23
2.2 PLANO DE NEGÓCIOS	25
2.2.1 Análise de mercado	26
2.2.1.1 Análise do setor de atividade.....	27
2.2.1.2 Descrição segmento de mercado	27
2.2.1.3 Análise da concorrência	27
2.3 PLANO DE MARKETING	28
2.3.1 Descrição dos principais produtos e serviços.....	29
2.3.2 Preço.....	30
2.3.3 Estratégias promocionais.....	30
2.3.4 Estrutura de comercialização.....	31
2.3.5 Localização do negócio	32
2.4 PLANO OPERACIONAL	33
2.4.1 Layout	33
2.5 PLANO FINANCEIRO	34
2.5.1 Construção de cenários.....	35
2.5.2 Avaliação estratégica	35
2.5.2.1 Matriz swot.....	36
2.6 STARTUPS.....	37
2.7 CANVAS	39
2.8 EMPRESAS DE TECNOLOGIA DE SOFTWARE	40
2.9 MARKETPLACE	41
3 METODOLOGIA	41
3.1 Natureza da pesquisa.....	42
3.2 Abordagem da pesquisa	42
3.3 Objetivos da pesquisa.....	42

3.4	Coleta de dados.....	42
3.5	Análise de dados.....	43
3.6	Limitações da pesquisa.....	43
4	PLANO DE NEGÓCIO APLICADO	44
4.1	SUMÁRIO EXECUTIVO.....	44
4.1.1	Principais pontos do negócio	44
4.1.2	Dados dos empreendedores	45
4.1.3	Missão da empresa.....	45
4.1.4	Visão da empresa.....	45
4.1.5	Valores da empresa.....	45
4.1.6	Setor de atividade da empresa	45
4.1.7	Forma jurídica.....	46
4.1.8	Enquadramento tributário	46
4.1.9	Capital social	46
4.1.10	Fonte de recursos	46
5.	ANALISE DE MERCADO	48
5.1	Análise swot	48
5.2	Canvas	48
5.3	MERCADO CONSUMIDOR	50
5.3.1	Cafeterias	50
5.3.2	Fornecedores.....	53
5.4	CLIENTES	55
5.4.1	Cafeterias	55
5.4.2	Clientes Fornecedores.....	57
5.5	Concorrentes.....	58
5.6	FORNECEDORES	60
6	PLANO DE MARKETING.....	61
6.1	Produto	61
6.2	Preço	63
6.3	Promoção	64
6.4	Praça	65
7	PLANO OPERACIONAL.....	66
7.1	Necessidade de pessoal.....	67
7.2	Localização e layout.....	67
8.	PLANO FINANCEIRO.....	69
8.1	Estimativa de faturamento mensal.....	71

8.3 Custos de comercialização	76
8.4 Custos de mão de obra	77
8.5 Custos com depreciação	78
8.6 Demonstrativo de resultados	79
8.7 DRE simulada	80
8.8 Indicadores de viabilidade.....	81
8.8.1 Ponto de Equilíbrio.....	81
8.8.2 Retorno sobre o investimento.....	83
8.8.3 Lucratividade.....	84
9. ANÁLISE DE CENÁRIOS	85
9.1 Cenário pessimista	85
9.2 Cenário otimista	87
10. CONCLUSÃO	89
11. AVALIAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS.....	91
REFERÊNCIAS	92
APENDICE A – Questionário cafeterias	96
APENDICE B – Questionário Fornecedores	98

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo serão apresentados a contextualização do estudo, a situação problema levantada, os objetivos traçados para o estudo e a justificativa para a realização desta pesquisa.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DE ESTUDO

Segundo pesquisa da ABIC (Associação Brasileira de Café), coordenada pela Embrapa, o café é a segunda bebida mais consumida no País, perdendo apenas para a água. A estimativa é que esse consumo cresça ainda mais, não somente no Brasil, mas em todo mundo. A conclusão da pesquisa feita no período de novembro de 2013 e outubro de 2014 é que o brasileiro está consumindo mais café (ABIC, 2014).

Em 2015, o consumo de café teve um leve acréscimo, a recuperação foi em torno de 1,24% em relação ao ano anterior, atingindo cerca de 20,508 milhões de sacas. O consumo da bebida per capita teve um leve acréscimo, passando para 4,90 kg/habitante.ano de café torrado e moído (em média 6,12 kg de café em grãos), o que equivale a 81 litros/habitante/ano.

Segundo a pesquisa da Euromonitor contratada pela ABIC (2016), a penetração do café nos lares dos consumidores continua aumentando, sendo que, atualmente, mais de 80% dos lares pesquisados possuem ou consomem a bebida dentro ou fora de casa. A pesquisa destacou ainda alguns fatos sobre o mercado atual. Destaque para:

- a) Diante dos consumidores de café que não serão afetados pela crise, cerca de 58% se manterão fieis a marca atual;
- b) Entre os consumidores que podem ser afetados pela crise, cerca de 41% manterão o consumo de café, mas podem migrar para marcas mais baratas;
- c) A pesquisa aponta um crescimento do consumo em volume total, para 24 milhões de sacas no ano de 2019;
- d) O consumidor que consome a bebida fora do lar é o que mais busca o café de qualidade. A desaceleração econômica impactou este consumo, porém segundo a pesquisa a tendência deste comportamento é se recuperar no segundo semestre.
- e) O café moído é o campeão de consumo dentro do lar, representando 81% do volume atual consumido;
- f) Projeta-se que o mercado das capsulas triplique em valor até o ano de 2019, atingindo em R\$ 3,0 bilhões.

- g) A pesquisa aponta que 89% dos consumidores acima de 60 anos bebem café diariamente. Os jovens entre 16 a 20 anos tem frequência diária de 49% com média de 3,7 xicaras/dia (ABIC, 2016).

Outro ponto importante observado por ABIC (2016), é que o costume de beber café foi alterado com a atual rotina dos brasileiros. O hábito de alimentar-se fora de casa se estendeu para o tradicional cafezinho, consumido por cerca de 97% da população brasileira. De acordo com a pesquisa (2016) o consumo da bebida fora de casa teve um aumento de 307% nos últimos 8 anos.

Para ABIC (2012) a expansão do setor de cafeterias está só começando. Uma das vantagens do negócio de cafeterias é a flexibilidade do modelo, sendo possível cria-las em espaços pequenos, grande, conjugados com restaurantes, lanchonetes e padarias. Segundo a ABIC (2012) existem cerca de 3,5 mil cafeterias formais em todo país. Dentre elas 1,2 mil são franquias ou unidades de grandes redes.

Deste modo a criação de uma cafeteria se torna muito flexível, uma vez que o negócio é adaptável a diversas situações. Porém existem algumas variáveis para o funcionamento desse modelo de negócio, sendo uma das delas os sistemas de informação que concentram toda a parte operacional. Estes sistemas podem aumentar ou diminuir a eficiência de trabalho. Caso não estejam bem alinhados ao objetivo de negócio podem afetar no nível de serviço esperado pelos clientes, porém quando realmente estão funcionando aumentam a eficiência operacional e estratégica da cafeteria.

Segundo Laudon e Laudon (2004), os sistemas de informação estão assumindo um papel mais estratégico nas organizações, exigindo que as empresas utilizem tecnologias para realizar transações e estruturar comunicações com seu público alvo. Ainda segundo os autores (2004), em grandes empresas os sistemas de informação já são utilizados, porém nota-se uma maior aderência das pequenas e médias empresas a essa nova tecnologia. Segundo Santos (2012), a mudança de hábito e aderência das pequenas empresas aos sistemas de informação se dão pelo fato de haver um melhor entendimento e material para informações sobre sistemas da informação.

A dinâmica de uma cafeteria envolve diferentes fornecedores, independente do seu tamanho, influenciando diretamente o processamento dos pedidos. Sendo assim, quando tratamos do ciclo de um pedido podemos destacar toda a parte do processamento dos pedidos que se dá basicamente desde o início quando o cliente considera a possibilidade de fechar um pedido até o momento em que o cliente recebe o pedido e efetua o pagamento.

Segundo Vital (2010), o processamento de pedidos é uma das três atividades primárias da logística, e o tempo que é despendido nesse processo influencia diretamente nos custos e níveis de serviço ofertado pelo cliente.

Para Ballou (2005) podem ser inúmeros os fatores que podem influenciar no tempo e eficiência do processamento de pedidos. O quadro 1 sintetiza os principais problemas apontados pelo autor.

Quadro 1 – Processamento de pedidos segundo Ballou

Processamento em paralelo ou sequencial	Quando é o pedido é tratado de forma sequencial todo processo pode atrasar se houver algum problema em uma etapa. Caso o processamento seja em paralelo, mais de um operador pode auxiliar no processamento.
Exatidão no atendimento	Completar o processamento do pedido sem haver nenhum ruído ou problema durante o processo.
Padrão das condições dos pedidos	Estabelecimento de padrões de embalagem, procedimentos de devolução e distribuição dos itens.
Prioridades no processamento	Pedidos podem ter prioridade sobre outros, isto pode aumentar o tempo médio de processamento.

Fonte: Adaptado de Ballou (2005)

Para Fleury (2006) existem alguns quesitos adicionais, quando se trata de processamento de pedidos, conforme Quadro 2, na página seguinte.

Quadro 2 – Processamento de pedidos segundo Fleury

Atrasos na transmissão dos pedidos	Atrasos devido ao método utilizado, problemas com automatização e processamento.
------------------------------------	--

Falta de estoques	Problemas com falta de estoque podem afetar o tempo de processamento, devido a falta de um produto para fechar um pedido.
-------------------	---

Fonte: Adaptado de Fleury (2006)

É nesse contexto que este projeto busca estruturar um plano de negócios de uma plataforma de gerenciamento de fornecedores, visando aprimorar o atual modo de processamento de pedidos vigente no ramo das cafeterias.

1.2 Caracterização da organização

O gerenciamento de fornecedores é uma problemática atualmente existente entre estabelecimentos comerciais de pequeno e médio porte (Ballou, 2005; Fleury, 2006). A plataforma Opa's propõe-se à conectar e gerenciar a rede de fornecedores existentes no ramo de cafeterias, visando o controle da cadeia de suprimentos.

A premissa da plataforma é criar a conexão direta entre os fornecedores e as cafeterias. Por meio de um painel onde é possível gerenciar pedidos, a cafeteria tem a possibilidade de realizar pedidos para seus fornecedores e até procurar por novos produtos. O portal estará estruturado nos moldes de um e-Marketplace do tipo B2B, criando uma rede capaz do cliente (cafeteria) analisar novos produtos e contratar novos serviços.

O sistema de pedidos irá englobar, além dos produtos de consumo, artigos diversos que atendem ao apoio das cafeterias, sendo eles: produtos de limpeza, maquinários, cafeteiras e demais materiais de suporte.

O sistema de comunicação convencional passará a ser dentro da plataforma, não sendo mais necessário a utilização de contatos via telefone, whatsapp e outras formas. Toda cafeteria terá uma comunicação segura com seus fornecedores por meio desse canal, recebendo informações atualizadas sobre seus pedidos e dicas de novos produtos de sua área.

Por fim, o sistema estará equipado com sistemas de coleta de dados, tornando possível o uso gerencial da ferramenta que poderá emitir relatórios gerenciais muito úteis para o estabelecimento, como relatórios de vendas, gestão de estoques, relatórios de clientes, fluxo de caixa, entre outros.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Elaborar um plano de negócios para uma plataforma de gerenciamento de fornecedores no setor de cafeterias.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Analisar o ambiente externo e interno do plano de negócios;
- b) Construir um Plano Financeiro para o desenvolvimento ou implantação de uma plataforma de gerenciamento de cafeterias;
- c) Elaborar um Plano de Marketing para o desenvolvimento ou implantação de uma plataforma de gerenciamento de cafeterias;
- d) Construir um Plano Operacional para o desenvolvimento ou implantação de uma plataforma de gerenciamento de cafeterias.

1.4 JUSTIFICATIVA

Conexões e informações são essenciais para as empresas atualmente. Uma vez que um banco de dados contém informações estratégicas para a tomada de decisão, parceiros estrategicamente escolhidos podem ser essenciais para o sucesso de sua empresa.

Segundo Laudon e Laudon (2004) as empresas tendem a construir sistemas para resolver problemas organizacionais e estarem preparadas para as mudanças no mercado. Deste modo a criação e a expansão de sistemas que compõem os processos organizacionais auxilia os gestores na tomada de decisão e na melhoria da eficiência de trabalho.

Podemos considerar que sistemas de informação são economicamente desempenhados para resolver atividades diárias da empresa. Para Oliveira (2008) sistemas de informação em determinados cenários trazem alguns benefícios para a empresa. Segundo o autor essas melhorias são relacionadas ao acesso de informações, que dizem a respeito de relatórios precisos e assertivos. Outro fator interessante é a melhoria na tomada de decisão e a facilidade de comunicação entre os líderes de equipe.

Essas informações que estão dispersas dentro da cadeia e afetam a eficiência do trabalho, sendo que muitas dessas informações não são aproveitadas da maneira correta para atender de uma forma melhor seus clientes. Para Santos (2012) o micro pequeno empresas estão cada vez mais utilizando sistemas de informação para apoiar decisões e estruturar os processos

organizacionais, este fato se da devido a uma diminuição do custo dessas plataformas e uma certa universalização da tecnologia para as empresas de pequeno e médio porte.

Segundo relatório de participação do micro pequeno empresas do SEBRAE em 2014:

“Empreendedorismo vem crescendo muito no Brasil nos últimos anos e é fundamental que cresça não apenas a quantidade de empresas, mas sua participação na economia. Atualmente, são cerca de 9 milhões Micro e Pequenas Empresas no País, o que representa mais da metade dos empregos formais, mas havia a necessidade de saber o quanto elas contribuem para o Produto Interno brasileiro” (SEBRAE, 2014, p. 6)

O relatório reforça a importância das micro e pequenas empresas no âmbito brasileiro sendo elas uma das principais geradoras de empregos no País.

“As Micro e Pequenas Empresas já são as principais geradoras de riqueza no comércio no Brasil (53,4% do PIB deste setor). No PIB da indústria, a participação das micro e pequenas (22,5%) já se aproxima das médias empresas (24,5%). E no setor de Serviços, mais de um terço da produção nacional (36,3%) têm origem nos pequenos negócios”. (SEBRAE, 2014, p.6)

A maioria das pequenas empresas tende a ignorar a necessidade de um planejamento estratégico, para apoiarem os processos decisórios. Pois julgam que são incapazes de contratar profissionais qualificados ou profissionalizar seu corpo de gestão para funções estratégicas (SOUZA,2007).

Por meio da implementação do planejamento estratégico a empresa consegue identificar oportunidades e ameaças presentes no seu meio, podendo desta maneira maximizar suas forças e minimizar suas fraquezas, podendo mensurar resultados e colaborar com o sucesso da organização (ROLLOFF, 2008).

Desta forma percebe-se a importância do planejamento estratégico e dos sistemas de informacionais os quais tornam-se facilitadores de trabalho. Sendo assim o plano de negócios será estruturado com objetivo de atender a essa necessidade de mercado ainda muito emergente.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho será estruturado em 12 capítulos, incluindo o capítulo corrente. No capítulo um serão apresentados a introdução ao tema de estudo, a caracterização da

organização, o problema de pesquisa, assim como os objetivos geral e específicos e por fim a justificativa do trabalho.

No segundo capítulo será apresentados o referencial teórico incluindo os temas: empreendedorismo, plano de negócios, startups e empresas de tecnologia.

Já no terceiro capítulo a metodologia de trabalho é apresentada, englobando a natureza da pesquisa, a abordagem, objetivos de pesquisa, coleta e análise de dados e por fim as limitações do presente estudo.

Do quarto ao oitavo capítulo é onde descreve-se o plano de negócios proposto, sendo eles: plano de marketing, plano operacional e plano financeiro.

O nono capítulo diz respeito a análise de cenários, expondo informações acerca dos cenários pessimistas e otimistas para o negócio.

O décimo capítulo traz uma avaliação estratégica para o negócio sendo apresentados a análise SWOT, assim como o modelo canvas.

O décimo primeiro capítulo apresenta a avaliação externa do negócio feita por uma especialista na área de negócios.

O décimo segundo capítulo conclui o trabalho com as considerações do autor acerca do plano de negócio.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 EMPREENDEDORISMO

Segundo Ferreira (2011), o termo empreenderismo significa:

Atitude de quem, por iniciativa própria, realiza ações ou idealiza novos métodos com o objetivo de desenvolver e dinamizar serviços, produtos ou quaisquer atividades de organização e administração (FERREIRA, 2011, p. 266).

Para GEM (Global Entrepreneurship Monitor), existem dois tipos de empreenderismo no Brasil. O empreendedorismo de Oportunidade e o empreendedorismo por necessidade.

Empreendedorismo de oportunidade diz a respeito de quando o empreendedor é visionário e tem objetivos sólidos de onde quer chegar, cria uma empresa com um planejamento

estratégico prévio e tem em mente uma empresa o crescimento da empresa e visa a geração de lucros, empregos e riquezas para a sociedade (DORNELAS, 2005).

Empreendedorismo por necessidade diz a respeito de quando o empreendedor se aventura em um desafio, por falta de opções e por estar desempregado, não tendo opções viáveis de trabalho ao seu dispor (DORNELAS, 2005).

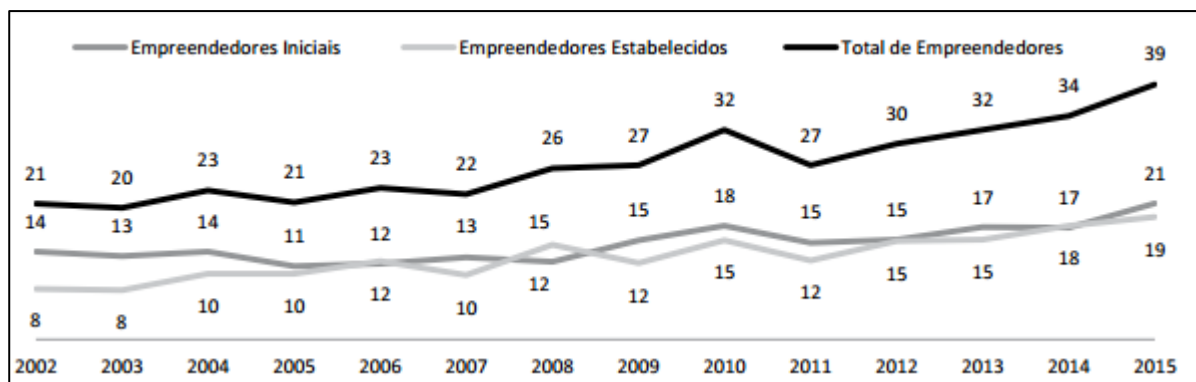
O movimento de empreendedorismo iniciou no Brasil na década de 1990, quando entidades como SEBRAE foram criadas. Antes disso não se falava de empreendedorismo com muita frequência e seu significado estava atrelado basicamente à criação de pequenas empresas (DORNELAS, 2005).

Para Chiavenato (2007) um empreendedor bem-sucedido não deve apenas saber criar seu empreendimento, deve também saber gerir seu negócio e mante-lo sustentável por um ciclo de vida prolongado. Isso significa planejar, organizar, dirigir e controlar as atividades relacionadas diretamente ou indiretamente com o negócio.

Segundo relatório executivo GEM (2015) em parceria com o SEBRAE a taxa total de empreendedorismo no Brasil foi de 39,3%. Portanto estima-se que em 2015, 52 milhões de brasileiros com idade entre 18 a 64 anos estavam envolvidos na criação ou manutenção de um negócio.

Quando se compara o a taxa de total de empreendedorismo (TTE) de 2014 para 2015 observa-se que houve um aumento de 18,9% em relação ao ano anterior. A figura 1 demonstra a taxa de crescimento total de empreendedorismo para os próximos anos.

Figura 1 – Empreendedorismo no Brasil

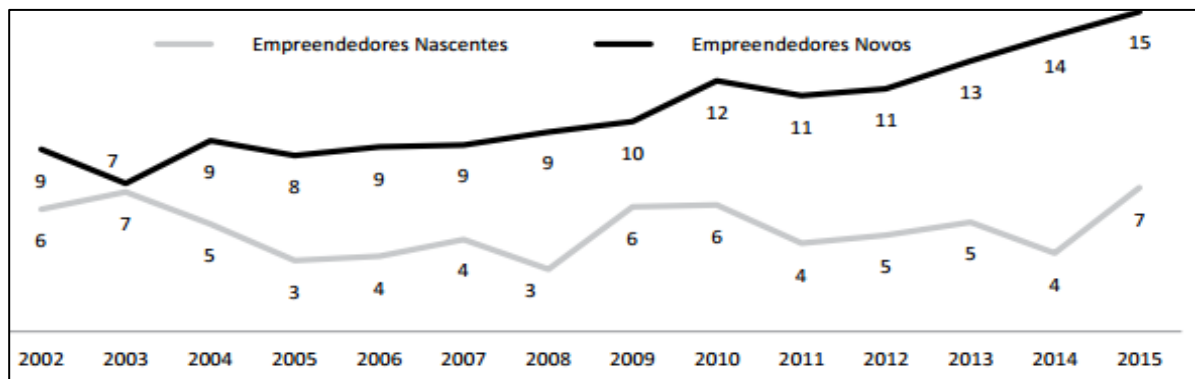


Fonte: Próprio autor, 2017. Adaptação de: Empreendedorismo no Brasil GEM/SEBRAE (2015)

Na figura 2, quando é observado separadamente empreendedores novos em relação aos empreendedores nascentes observou-se um crescimento de 23% entre 2014 e 2015. O relatório GEM (2015) afirma que embora tenha crescido as taxas de empreendedorismo no Brasil, as que

mais impactaram para esse resultado foram o empreendedorismo por necessidade, principalmente entre os empreendedores nascentes.

Figura 2 – Empreendedorismo nascentes vs novos



Adaptado de Empreendedorismo no Brasil GEM/SEBRAE (2015)

Os dados mostram que embora os cenários das taxas de empreendedorismo tenham crescido, o cenário aponta para um expressivo crescimento nos empreendedores por necessidade, o que tem relação direta com o cenário atual que a política brasileira está vivendo. Sendo um desafio muito grande para os empreendedores “sobrevirem” com seus negócios.

2.2 PLANO DE NEGÓCIOS

Segundo Carlos Mendonça (2010), o plano de negócios é uma importante ferramenta gerencial para empresas em todo seu ciclo de vida. O bussiness plan, como também é conhecido, tem como objetivo olhar para frente, alocar recursos financeiros, tecnológicos e humanos, analisando pontos-chaves, e observando oportunidades e antecipar possíveis problemas.

Ainda segundo o autor (2010) esse documento é essencial para a continuidade de uma empresa, as quais buscam um crescimento sólido e seguro dentro do mercado.

Segundo SEBRAE (2016):

Um plano de negócio é um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados,

diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado.

Deste modo a elaboração do plano de negócio passa por algumas etapas, a primeira delas é o sumário executivo, é nele que se encontra uma introdução ou uma justificativa para o empreendimento. São pontos fundamentais para o sumário executivo:

- a) Resumo dos principais pontos de um negócio.
- b) Informações sobre os empreendedores.
- c) Dados do negócio.
- d) Missão da empresa.
- e) Setor de atividade.
- f) Forma jurídica.
- g) Enquadramento tributário.
- h) Capital social.
- i) Fontes de recursos.

Um ponto importante, conforme ressaltado por SEBRAE (2016), é que o sumário executivo só deve ser elaborado após a conclusão do plano de negócio. O documento disponibilizado pela Endeavor (2010) de Carlos Mendonça indica que o Sumário Executivo:

Deve transmitir uma visão objetiva e precisa da sua empresa, conceituando suas vantagens competitivas e sua diferenciação em relação aos concorrentes. Partindo de um pressuposto no qual todo recurso para investimento é limitado, caso seu resumo não convença o potencial investidor ou as fontes de financiamento a continuar lendo seu plano, o objetivo descrito no sumário executivo não foi alcançado.

2.2.1 Análise de mercado

A análise de mercado é um dos componentes do plano de negócio que está relacionado ao marketing da organização. Dentro dela, buscam-se o entendimento de mercado da empresa, de seus clientes, seus concorrentes (DORNELAS, 2014).

A análise de mercado permite conhecer de perto o ambiente onde o produto/serviço se encontra. Dentro disso, a definição de mercado leva em consideração, conforme Dornelas (2014):

- a) Análise do setor atividade.

- b) Descrição do Segmento de mercado.
- c) Análise da concorrência.

2.2.1.1 Análise do setor de atividade

A análise do setor de atividade deve apresentar informações a respeito do tamanho de estrutura e crescimento do setor em que sua organização está inserida. Para isso é necessário coletar informações do setor de atividade do serviço. Essa informação está geralmente discriminada em termos de objetivos e pode estar relacionada a estrutura do setro em termos estatísticos, praticas de marketing. Essas informações são valiosas para aproveitar oportunidades decorrentes de variações e mudanças de mercado. (DORNELAS, 2014)

2.2.1.2 Descrição segmento de mercado

Após definido o setor de atividade do seu negócio, é necessário identificar e clarificar quais porções particulares ou segmentos desse mercado são seu alvo. O segmento de mercado é definido apartir de características do produto, estilo de vida do consumidor (Idade, sexo, renda, profissão, personalidade). Assim como a localização do seu empreendimento define muito como será oferecido o serviço. Para segmentar um mercado é necessário ter um conhecimento mais abrangente, qualitativo, mas mais importante que isso quantitativo (DORNELAS, 2014).

Um segmento de mercado é um conjunto de clientes que tem caraceristicas, desejos e necessidades em comum. O agrupamento desses clientes, faz com que seu negócio consiga entregar um produto ou serviço mais compatível com a necessidade de cada um.

2.2.1.3 Análise da concorrência

Lições importantes podem ser apreendidas observando a atuação da concorrência. Procurar identificar quais são os concorrentes é o primeiro passo para a análise. Examinar as boas práticas e deficiências são parte importante desse processo. (SEBRAE,2016)

Quando se fala de concorrência e mercado é importante ressaltar que os principais fatores competitivos são: Produtos de qualidade, confiabilidade do serviço/produto, durabilidade, nível de serviço, preço.

Existem situações em que o mercado se apresenta endurecido, sem crescimento de demanda, com preços rígidos, margens reduzidas, etc., tornando o desempenho e a rentabilidade

da companhia um fator crítico de seu crescimento. É muito importante identificar esses fatores e suas tendências, bem como explicar como pretende reagir a essas questões (MENDONÇA,2010).

2.3 PLANO DE MARKETING

Segundo Kotler (2000, p. 25):

Normalmente, o marketing é visto como a tarefa de criar, promover e fornecer bens e serviços a clientes, sejam estas pessoas físicas ou jurídicas. Na verdade, os profissionais de marketing envolvem-se no marketing de bens, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e idéias.

O plano de marketing estratégico estabelece objetivos gerais a uma estratégia de marketing com base em uma análise de situações e oportunidades do mercado atual. Já o plano de marketing tático delinea táticas específicas de marketing, sendo elas táticas de propaganda, formas de comercialização, preços canais e serviços. (KOTLER, 2000, p.86)

Segundo Cobra (1994) o plano de marketing identifica oportunidades que geram bons resultados para a organização, evidenciando como se posicionar com sucesso para obter colocações mais evidentes no mercado.

Quando Kotler (2000) trata do planejamento estratégico em nível de divisão, afirma que estabelecer declarações de missão, políticas, estratégias e metas, a matriz determina a estrutura dentro da qual as divisões e cada unidade de negócio preparam seus planos. O mesmo autor (2000) afirma que ao longo do tempo a missão de uma empresa pode perder relevância, pelas alterações de mercado, na medida que a empresa acrescenta ou retira alguns serviços/produtos de sua carteira de negócio.

As melhores declarações de missão são aquelas guiadas por uma visão, uma espécie de ‘sonho impossível’ que fornece à empresa direcionamento para os 10 a 20 anos seguintes. [...] uma empresa, no entanto, deve redefinir sua missão se esta tiver perdido a credibilidade ou já não definir o melhor curso (KOTLER, 2000, p.87).

Para Mendonça (2010), o plano de marketing é um elemento crucial para o sucesso do plano de negócio, e sua importância muitas vezes é subestimada. O plano de marketing descreve todas as atividades envolvidas na venda e ajuda a definir a melhor estratégia, mostrando a direção que a empresa deve seguir.

O mesmo autor (2010) ainda destaca três principais áreas que devem ser abordadas no plano de marketing de uma empresa. Uma delas são os canais de distribuição, responsáveis por nortear onde seu produto deve estar para obter um maior retorno com suas vendas, sendo seu foco procurar canais com maior agilidade, flexibilidade e preço.

Outra área de importância, segundo Mendonça (2010), é a remuneração da equipe de vendas. O objetivo é indicar quais são os principais benefícios incluindo salário, comissões, premiação e bônus da equipe. Por fim o autor ainda ressalta que a estratégia de preços deve ser feita com base em preços existentes no mercado, sendo interessantes adicionar vantagens do seu produto em relação a concorrência.

Para SEBRAE (2016), o plano de marketing é composto por algumas etapas fundamentais. Sendo elas divididas como:

- a) Descrição dos principais produtos e serviços;
- b) Preço;
- c) Estratégias promocionais;
- d) Estrutura de comercialização;
- e) Localização do negócio.

2.3.1 Descrição dos principais produtos e serviços

Segundo SEBRAE (2016) nessa etapa deve-se descrever os principais itens que serão fabricados, vendidos ou serviços oferecidos ao consumidor. Caracterizar e especificar detalhes como tamanho, modelo, cor, sabores, embalagens, apresentação, marca é uma parte importantíssima desta etapa. Além disso, fotografar ou destacar de forma visual irá auxiliar todo processo de formulação do plano de negócio.

Um ponto crucial é que a qualidade de um produto/serviço é vista exclusivamente pelo consumidor, desta maneira quando houver uma alteração nos produtos deve-se sempre pensar no ponto de vista do consumidor (SEBRAE,2016).

2.3.2 Preço

O preço é o valor que o consumidor está disposto a pagar pelo produto/serviço que o negócio irá oferecer. A obtenção do preço deve levar em consideração custos do produto/serviço e ainda proporcionar o retorno desejado pelo negócio. Ao avaliar quando cada consumidor está disposto a pagar, é necessário comparar e avaliar se o preço de seu negócio está compatível com aquele praticado no mercado pelos concorrentes diretos (SEBRAE, 2016).

Da competição por preços para a competição de valor as empresas agregam mais gestão de marcas, diferenciando produtos, propaganda e promoções de vendas. Elas passam a necessitar informações sobre efetividade de ferramentas de marketing (KOTLER, 2000, p. 122).

2.3.3 Estratégias promocionais

Promoção é toda ação que tem como objetivo apresentar, informar, convencer ou lembrar os clientes de comprar os seus produtos ou serviços e não os dos concorrentes (SEBRAE, 2016).

A empresa no estágio de crescimento deve decidir entre alta participação de mercado e lucros elevados. Gastando dinheiro em melhorias de produto, promoção e distribuição, ela pode conquistar uma posição dominante. Ela renuncia aos grandes lucros de hoje na esperança de alcançar mais lucros no próximo estágio. (KOTLER, 2000, p.332)

Segundo Kotler (2000) o estágio de crescimento de uma empresa é marcado por uma rápida expansão nas vendas. As empresas que mantêm seus gastos com promoção no mesmo nível ou um nível ligeiramente maior, para se manterem competitivas e continuarem a instruir um mercado, as vendas aumentam a uma velocidade muito maior do que os gastos com promoção repentinas, levando a uma redução bem vinda na relação promoção/vendas.

O SEBRAE (2016) destaca algumas estratégias de promoção que podem ser utilizadas para promover a marca, são elas:

- a) Propaganda em rádio, jornais e revistas;
- b) Internet;
- c) Amostras grátis;
- d) Mala direta, folhetos e cartões de visita;
- e) Catálogos;

- f) Brindes e sorteios;
- g) Redes sociais;
- h) Participação em feiras e eventos.

As estratégias de divulgação devem ser muito bem pensadas, pois todas as formas de divulgação implicam em custos, e esses custos de alguma maneira devem ser repassados para os produtos ou serviços. Levar em conta o retorno da estratégia é o melhor caminho para criar uma estratégia de efetividade com as promoções da sua marca e de seu produto (SEBRAE, 2016).

2.3.4 Estrutura de comercialização

A estrutura de comercialização diz respeito aos canais de distribuição. A seleção e gerenciamento dos canais de distribuição são atividades fundamentais do marketing, sendo que elas englobam a construção de uma série de mecanismos e de uma rede por qual a empresa chega ao mercado, mantém contato com os clientes e realiza uma série de atividades fundamentais, que vão desde a geração da demanda até a entrega física dos produtos. (SEBRAE, 2016)

Os canais de distribuição podem desempenhar tarefas fundamentais para negócio, como prestação de informações sobre os produtos, customizações, ofertas e produtos complementares, assistência técnica, pós-venda e logística. Sendo o objetivo principal dos canais de distribuição garantir a disponibilidade do produto para os clientes. (SEBRAE, 2016)

Segundo Marques (2016), os canais de distribuição podem ser feitos de forma direta (quando o contato é feito diretamente entre vendedor e consumidor) ou podendo ser indireta (utilizando distribuidores para concretizar a venda). As características dos produtos podem interferir diretamente nos canais de distribuição.

Novaes (2007) destaca que os canais de distribuição desempenham quatro funções básicas dentro da visão moderna da Supply Chain Management (SCM), que são respectivamente: indução da demanda, satisfação da demanda, serviços de pós-venda e a troca de informações. Isso difere da visão tradicional, centrada na estrutura verticalizada e transferência de responsabilidades entre os segmentos, para um sistema que converge a atenção para cada elo da cadeia.

Conforme SEBRAE (2016), as definições de canais de distribuição devem ser alinhadas com a estratégia do negócio e do produto. O autor (2016) destaca ainda seis pontos importantes para a escolha de uma estratégia de canais de distribuição.

- a) Avaliar mercados, reais e potenciais a serem trabalhados;
- b) Determinar características, comportamentos e necessidades dos clientes;
- c) Determinar as características essenciais dos produtos quanto a precebilidade e graus de padronização;
- d) Definir características dos intermediários, quanto ao tipo de transporte e aos equipamentos necessários para manipulação do produto/serviço;
- e) Avaliar características ambientais relativas às condições locais, umidade e temperatura
- f) Avaliar empresas envolvidas quanto a solidez financeira, aos produtos e nível de serviço ofertado.

2.3.5 Localização do negócio

A melhor localização para instalar seu negócio depende de vários fatores. A definição de um ponto está diretamente relacionada com cada ramo de atividades, um espaço bem localizado e próximo ao público são fatores para o sucesso do negócio. São pontos cruciais para a estratégia de negócio, conforme SEBRAE (2016):

- a) Analisar o contrato de aluguel, condições de pagamento e o prazo de aluguel;
- b) Condições de segurança do local;
- c) Facilidade de acesso, nível de ruído, condições de higiene, estacionamento;
- d) Público alvo e fluxo de pessoas;
- e) Proximidade com concorrentes;
- f) Proximidade dos fornecedores, prazos de entrega;

As decisões logísticas estão totalmente relacionadas ao planejamento estratégico tático e/ou operacional. Neste sentido a definição do serviço a ser entregue ao cliente, é integrado a definição de rede logística (localização das instalações, fluxos de distribuição e suprimentos, posicionamento dos estoques e tamanho das instalações) (BALLOU, 2001).

Ainda segundo Ballou (2001), as decisões de transporte são fundamentais para os custos da operação. O nível de serviço, a localização, os estoques e o transporte, são as principais áreas

de planejamento devido ao grande impacto que geram sobre a lucratividade e sobre o fluxo de caixa da empresa.

2.4 PLANO OPERACIONAL

Segundo SEBRAE (2016), o plano operacional descreve e planeja como a empresa está estruturada, tanto do ponto de vista físico como com relação as instalações de sua empresa, equipamentos, recursos humanos e hierarquia.

2.4.1 Layout

Segundo Chiavenato (2005) o layout de uma empresa, nada mais é que a distribuição física das máquinas e equipamentos dentro da organização, através de cálculos e definições estabelecidas para o produto ser fabricado. O mesmo deve ser o mais enxuto possível para ser mais eficiente e reduzir desperdícios de tempo.

Um bom layout baseia-se em distribuir as máquinas, matéria prima e moveis para preencher da melhor maneira possíveis espaços nas áreas da organização, levando em consideração a melhor forma de mão de obra se adaptar ao posto de trabalho, garatindo a qualidade de vida no trabalho (CURY, 2007).

De acordo com Chiavenato (2005) antes de montar qualquer layout na empresa, é necessário conhecer o produto, quais materiais serão utilizados para a fabricação do mesmo, e quais são os processos de produção. Primeiramente é necessário definir o layout por produto que é aquele que representa todas as operações desde a entrada do material no processo até o produto acabado. Após o layout por produto, deve ser definido o layout por processo, o qual representa o fluxo de processos e as variadas secções que a matéria prima irá percorrer.

Segundo SEBRAE (2016) um bom arranjo físico (layout) traz uma série de benefícios como:

- a) Aumento de produtividade;
- b) Diminuição do desperdício e do retrabalho;
- c) Facilidade na localização dos produtos pelos clientes;
- d) Melhoria na comunicação entre os setores e as pessoas.

2.5 PLANO FINANCEIRO

Merlo (2003) destaca que o planejamento financeiro é algo fundamental para o negócio, pois é por meio dele que os gestores podem projetar cenários, mudando entradas de capital e observar os resultados.

Para SEBRAE (2016), é crucial saber as fontes de recursos para iniciar um projeto. Atualmente, conforme o autor (2016), existem três alternativas principais para captação de recursos para iniciar um projeto, sendo elas:

- a) Participação Acionária: o empresário pode buscar um sócio investidor, ou até mesmo um investidor anjo. Existem também opções para empresas embrionárias as quais participam programas de incubação e aceleração;
- b) Fontes Alternativas: para determinados modelos de negócio, agências de fomento disponibilizam crédito para pesquisa e inovação. No caso de investimentos a longo prazo o Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES) oferecem taxas reduzidas, as quais se tornam interessantes para negócios onde o payback é de longo prazo;
- c) Linhas de crédito: são opções para ampliação de capacidade produtiva, fundos constitucionais e o próprio CNPQ (conselho nacional de desenvolvimento científico) e FINEP (financiamento de estudos e projetos), são agências de fomento estaduais que buscam negócios ligados a inovação.

SEBRAE (2013) afirma que um bom plano financeiro deve conter informações necessárias para que os investidores entendam a viabilidade do negócio. Desta maneira o plano financeiro deve conter informações sobre:

- a) Investimentos fixos.
- b) Estimativas de faturamento mensal.
- c) Custos (mão de obra, depreciação, comercialização).
- d) ROI (retorno sobre o investimento).
- e) VPL (valor presente líquido).
- f) TIR (taxa interna de retorno).
- g) NCG (necessidade de capital de giro).

O capital de giro representa os investimentos da empresa em ativos de curto prazo (caixa, títulos de curto prazo, contas a receber e estoques) (BRITO, 2005).

Silva (2009) destaca que o capital de giro representa cerca de 30% a 40% do total de ativos de uma empresa, sendo que o capital permanente tem um peso maior sobre o total dos ativos atingindo cerca de 60 e 70%.

Um bom plano financeiro, estrutura o negócio e da credibilidade para investimento, desta maneira é importante formular corretamente essa fase do plano de negócio.

2.5.1 Construção de cenários

Para construção de um modelo de negócio é necessário construir cenários para simular situações e avaliar a viabilidade do negócio. Nesse intuito é necessário construir dois cenários básicos:

- a) Cenário pessimista: cenário onde existe queda nas vendas e um aumento de custos.
- b) Cenário otimista: cenário onde existe crescimento no faturamento e diminuição nas despesas.

É necessário construir planos emergenciais para os dois cenários, visando manter a viabilidade do negócio, e também preparar ações para potencializar situações favoráveis aos negócios. (SEBRAE, 2013)

Existe algumas premissas básicas para a construção dos cenários, conforme proposto por SEBRAE (2013):

- a) Nos primeiros meses do negócio as vendas serão baixas;
- b) O inicio das atividades pode ser um pouco mais demorado que o programado;
- c) Estratégias e marketing podem não surtir efeitos esperados a curto prazo;
- d) Necessidade de obter mais recursos financeiros que previamente planejados;
- e) Possíveis reações de concorrentes.

2.5.2 Avaliação estratégica

2.5.2.1 Matriz swot

A matriz swot é um importante instrumento para análise do negócio. O objetivo é detectar pontos fortes e fracos, com finalidade de tornar a empresa mais competitiva, corrigindo as deficiências e avaliando as oportunidades inseridas no negócio (SEBRAE,2013).

Para Chiavenato e Sapiro (2003) a função da matriz SWOT é cruzar as oportunidades e as ameaças externas da organização com seus pontos fortes e fracos. Segundo Martins (2006), a análise SWOT é uma das práticas mais comuns nas empresas voltadas ao pensamento estratégico, porém é algo relativamente trabalhoso de produzir por parte dos gestores, mas traz uma visão estratégica e auxilia a organização a ter uma visão mais sistêmica do negócio.

Chiavenato e Sapiro (2003) resumem a matriz SWOT, estando dispostos nos quadros 3 e 4 deste estudo:

Quadro 3 – Analise SWOT base

Análise Interna	Análise Externa	
	Oportunidades	Ameaças
Pontos Fortes	Política de ação ofensiva ou Aproveitamento: área de domínio da empresa	Política de ação defensiva ou Enfrentamento: área de risco enfrentável
Pontos Fracos	Política de manutenção ou Melhoria: área de aproveitamento potencial	Política de saída ou Desativação: área de risco acentuado

Fonte: Adaptado de: Chiavenato e Sapiro, 2003.

Quadro 4 – Análise SWOT exemplos

FORÇAS INTERNAS POTENCIAIS	FRAQUEZAS INTERNAS POTENCIAIS
<ul style="list-style-type: none"> • recursos financeiros abundantes • nome de marca bem conhecido • nº 1 do setor • economias de escala • tecnologia própria • processos patenteados • custos mais altos (matérias-primas ou processos) • imagem da companhia/produto/marca respeitada • talento gerencial elevado • melhor habilidade de marketing • produto de qualidade superior • alianças com outras empresas • boa capacidade de distribuição • empregados comprometidos 	<ul style="list-style-type: none"> • falta de orientação estratégica • recursos financeiros limitados • pouco investimento em pesquisa e desenvolvimento • linha de produtos muito limitada • distribuição limitada • custos mais baixos (matérias-primas ou processos) • produtos ou tecnologia desatualizados • problemas operacionais internos • problemas políticos internos • imagem de mercado fraca • pouca habilidade de marketing • alianças com empresas fracas • habilidades gerenciais limitadas • empregados mal treinados
OPORTUNIDADES EXTERNAS POTENCIAIS	AMEAÇAS EXTERNAS POTENCIAIS
<ul style="list-style-type: none"> • rápido crescimento do mercado • empresas rivais são complacentes • mudança nas necessidades/gestos do consumidor • abertura de mercados externos • revés de empresa rival • novas descobertas de produtos • boom econômico • desregulamentação governamental • nova tecnologia • mudanças demográficas • outras empresas buscam alianças • grande alteração de marca • queda nas vendas de produto substituto • mudança nos métodos de distribuição 	<ul style="list-style-type: none"> • entrada de concorrentes estrangeiros • introdução de novos produtos substitutos • ciclo de vida do produto em declínio • mudança nas necessidades/gestos do consumidor • declínio da confiança do consumidor • empresas rivais adotam novas estratégias • maior regulamentação governamental • queda na atividade econômica • mudança na política do Banco Central • nova tecnologia • mudanças demográficas • barreiras no comércio exterior • fraco desempenho de empresa aliada • tumulto na política internacional • enfraquecimento da taxa de câmbio da moeda corrente

Fonte: Adaptado de: Chiavenato e Sapiro, 2003.

Os quadros acima propõem-se a elucidar situações em que as informações retiradas da Matriz SWOT podem ser utilizadas para a formulação das estratégias dentro da organização.

2.6 STARTUPS

Segundo o SEBRAE (2011) a definição de startup é:

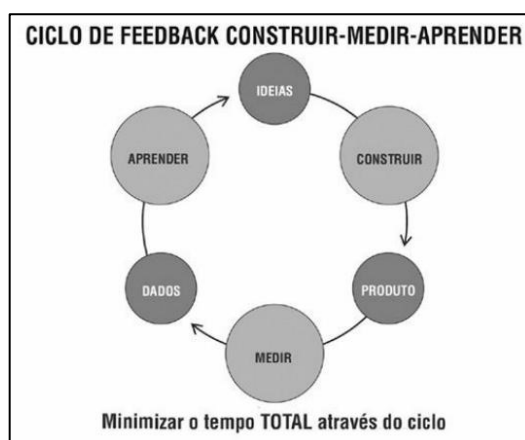
“Uma empresa nova, até mesmo embrionária ou ainda em fase de constituição, que conta com projetos promissores, ligados à pesquisa, investigação e desenvolvimento de ideias inovadoras. Por ser jovem e estar implantando uma ideia no mercado, outra característica dos startups é a de estar atrelada a maior risco no negócio. Mas, apesar disso, são empreendimentos com baixos custos iniciais e são altamente escaláveis”

Complementando a afirmação do SEBRAE (2011), Torres (2012) define que uma startup é uma organização desenhada para criar uma solução para um problema de um conjunto de pessoas.

Segundo Ries (2012) umas das principais diferenças das startups para as empresas tradicionais está na fase inicial do negócio. As empresas do modelo padrão são aconselhadas a fazer um plano de negócio minucioso para ver a viabilidade do negócio, já as startups baseiam-se em uma premissa de tentativa e erro, para validar hipóteses e alcançar o modelo ideal de negócio.

Ainda segundo Reis (2012) um startup desenvolve experimentos para serem testados junto ao público alvo. O modelo de negócio envolve um ciclo de feedbacks, demonstrado na Figura 3, que ajudam a construir, reformular e validar o próximo conjunto de ideias do negócio.

Figura 3 – Ciclo de feedback



Fonte: Adaptado de Ries (2012)

Outra técnica utilizada para empresas com modelos de negócio a qual envolvem inovação constante é a MVP (minimal viable product). Segundo Endeavor (2016), MVP é um conjunto de testes primários feitos para validar a viabilidade do negócio. Isso não significa que é entregar um produto mal feito, mas sim um produto enxuto que possa atender as necessidades do cliente. A partir disso, Reis (2012) afirma que é necessário ouvir o mercado e receber abertamente os feedbacks dos clientes para modelar seu negócio para o produto ideal.

Segundo Endeavor (2016), algumas empresas que utilizaram a técnica de MVP são Facebook, Groupon, Apple e Foursquare, líderes no segmento digital mundial.

Conforme Reis (2012), em sua obra intitulada “Lean Startup”, existem três pontos principais que o negócio precisa seguir, sendo eles: aprender; construir e medir. Essa regra segue um ciclo contínuo, para que a empresa possa sempre acompanhar as mudanças e inovar.

2.7 CANVAS

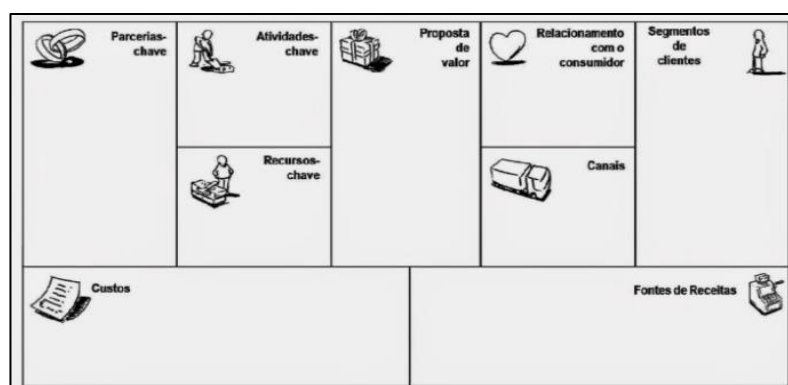
Um negócio é um sistema, sendo composto por varias partes ou funções que necessita da interação dessas partes para ser bem sucedido. Um modelo de negócio é a descrição de um sistema e essa descrição pode ser feita de forma linear, ou principalmente de forma visual (SEBRAE, 2016).

O processo de estruturação de um negócio não precisa ser longo e detalhado. Principalmente em cenários onde a inovação é constante, e tudo passa por validações e ciclos de reformulação. Esse cenário é o onde se encontram as *startups* e para isso o Canvas é uma ferramenta bastante eficiente para ilustrar estrategicamente o modelo de negócios de uma empresa. O canvas não substitui totalmente um plano de negócios, mas pode ajudar no ganho de competitividade e oferecer agilidade para processos onde é necessário suportar alterações constantes (ENDEAVOR, 2014).

O canvas possui nove campos, que fazem parte de quatro pilares principais e insubstituíveis no negócio: infraestrutura, oferta, cliente e finanças. A infraestrutura diz a respeito dos recursos disponíveis para gerar algum valor para o cliente. Já o pilar cliente é composto por público alvo, canais de contato com o consumidor e relacionamento com o consumidor pré e pós-venda. O pilar oferta é o valor que o produto pode trazer para o cliente. E por fim, o pilar das finanças abrangem os custos gerais da empresa e as principais fontes de receita. (ENDEAVOR, 2014).

O modelo CANVAS, disposto na figura 4, é composto por 9 campos que representam 4 pilares da empresa, sendo eles: parcerias-chave; atividades-chave; recursos-chave; proposta de valor; relacionamento com o consumidor; segmentos do cliente; canais; fontes de receitas e custos.

Figura 4 – Modelo Canvas



Fonte: SEBRAE, 2016.

Segundo SEBRAE (2016), podemos descrever os nove campos dessa maneira, através das seguintes questões:

1. Proposta de valor: Qual o valor que a empresa traz para seus clientes e o que ela vai oferecer?
2. Segmento de clientes: Qual será a parcela e o público alvo da sua empresa?
3. Canais de distribuição: Como seus clientes irão receber ou adquirir o produto/serviço da empresa?
4. Relacionamento com clientes: Como sua empresa se relaciona com cada público alvo?
5. Atividades chave: Quais são as atividades essenciais para entrega da proposta de valor ao cliente?
6. Recursos chave: Qual são os recursos necessários para realização da atividade chave e consequentemente alcançar a proposta de valor?
7. Parceiras Chave: Quais são seus parceiros chave externos a sua empresa, que auxiliam no cumprimento das atividades chave?
8. Fontes de receita: Quais são as formas de obtenção de receita apartir da proposta de valor?
9. Estruturas de custos: Quais são custos relevantes para a estrutura do negócio?

2.8 EMPRESAS DE TECNOLOGIA DE SOFTWARE

Segundo a Associação Brasileira de Empresas de Software – ABES (2016), o ultimo estudo realizado mostra que o mercado de TI (tecnologia da informação) no Brasil, teve um aumento de 9,2% em relação ao ano de 2015. Esse aumento foi superior ao aumento global, que registrou 5,6% de crescimento.

Quando se fala em América Latina, o Brasil manteve-se em primeiro lugar no ranking mundial, acumulando 45% do total de investimentos, somando cerca de U\$\$ 59,9 bilhoes. Percebe-se uma grande importância desse setor, visto que o Brasil soma quase a metade de todos os investimentos feitos na área de Tecnologia de Software (ABES,2016).

Segundo SEBRAE, o governo federal contou em 2015 com um investimento de R\$ 500 milhões, para lançar um programa estratégico de Software e Serviços de Tecnologia da Informação. A meta desse programa é que em 10 anos o Brasil esteja na quinta colocação do ranking mundial de TI.

Um dos focos do programa de fomento a empresas de base tecnológica é acelerar as empresas consideradas “startups”, que poderão ser auxiliadas por programas de consultorias e auxiliadas por incubadoras e universidades (SEBRAE,2016).

2.9 MARKETPLACE

A internet revolucionou-se em poucos anos e tornou-se onipresente na vida das pessoas. O mercado antigamente era puramente local e não se tinha como trocar bens e serviços pois não havia comunicação e muito menos informações para isso acontecer (WERTZ; KINGYENS, 2015).

Segundo Wertz e Kingyens (2015) um marketplace é um shopping virtual que conecta aqueles que procuram vender um produto ou serviço (vendedor) e aqueles que procuram comprar um produto (compradores). Em 1995, houve o lançamento do e-Bay que provocou o surgimento do mercado focado em produtos, em seguida, com o lançamento do aplicativo Uber, em 2010, ocorreu a proliferação de um mercado digital focada em serviços.

A diferença entre o marketplace e o e-commerce padrão é que os bens e serviços no marketplace são fornecidos, usualmente, por terceiros. Além disso, o marketplace controla toda a transação entre o comprador e o vendedor, alguns marketplaces como e-BAY e Uber controlam todo o processo desde o pagamento até em como o produto/serviço será entregue. (WERTZ; KINGYENS, 2015)

Atualmente, os maiores marketplace em escala mundial são: Alibaba (8,5 milhões de usuários), e-Bay (25 milhões de usuários) e AirBnB (aproximadamente 25 milhões de usuários) e Uber (6 milhões de motoristas parceiros). Em relação ao Brasil, os grandes marketplaces são: o grupo Cnova, B2W e Mercado Livre (WERTZ; KINGYENS, 2015).

3 METODOLOGIA

Neste capítulo descreve-se o tipo de pesquisa realizada, os procedimentos de coleta de dados utilizados, critérios de amostragem e seleção da amostra, os procedimentos de análise de dados.

3.1 Natureza da pesquisa

Segundo o Instituto de Física Gleb Wataghin (IFGW), da universidade de Campinas (UNICAMP), a pesquisa tem caráter aplicado pois “utiliza-se dos conhecimentos obtidos pela pesquisa básica para solucionar ações concretas e solucionar problemas existentes”

3.2 Abordagem da pesquisa

Para Melo (2001) uma pesquisa qualitativa baseia-se na interpretação da realidade, e trata de aspectos individuais do pesquisado, assim como busca por detalhes, particularidades, interpretações e sentimentos de forma individual do pesquisado sobre determinado tema ou situação. Portanto o plano de negócios envolve uma pesquisa qualitativa já que busca avaliar a viabilidade da construção de uma plataforma.

3.3 Objetivos da pesquisa

Para Almeida (2011) existem três tipos de pesquisa: pesquisa exploratória, pesquisa descritiva, e pesquisa explicativa. O plano de negócio tem caráter descritivo aplicado e qualitativo. Uma vez que busca descrever a forma como o negócio irá se estruturar e como serão seus processos e estratégias operacionais.

3.4 Coleta de dados

Entre as diversas formas de abordagem técnica do trabalho de campo é destacado a entrevista e observação participante. A entrevista é o procedimento mais usual no trabalho de campo, uma vez que o pesquisador busca obter informes contidos na fala dos atores sociais. (MINAYO, 2001)

Para realizar a coleta dos dados foram elaboradas duas entrevistas semi-estruturadas, uma aplicada para os gestores das cafeterias e outra aplicada para os fornecedores, afim de se aprofundar e obter mais informações sobre o negócio e a relação entre fornecedores e cafeterias.

As entrevistas ocorreram no período de fevereiro de 2017, com proprietários de cafeterias e fornecedores de insumos para cafeterias em Florianópolis. Cabe ressaltar que o entrevistador escolheu os entrevistados por conviência, não sendo aplicado nenhum cálculo estatístico para obtenção das amostras selecionadas.

As entrevistas com os fornecedores foram realizadas pelo telefone, em virtude da dificuldade de encontrar horários compatíveis com as duas partes. Já as entrevistas com os proprietários de cafeterias foram realizadas no próprio estabelecimento, em horário pré-definidos.

No total foram entrevistados 5 cafeterias na região de Florianópolis, e 10 fornecedores que prestavam serviços para as cafeterias selecionadas também na região da grande Florianópolis. As cafeterias foram separadas pelo porte atentando para que a pesquisa abrangesse o cenário real encontrado na capital catarinense.

3.5 Análise de dados

Segundo Minayo (2001) podemos apontar três finalidades para esta etapa: estabelecer uma compreensão dos dados coletados, confirmar ou não os pressupostos da pesquisa e ampliar o conhecimento sobre o assunto pesquisado. A análise de dados é qualitativa e foi realizada com auxílio do método hermenêutico-dialético (interpretar, ordenar, classificar, articular).

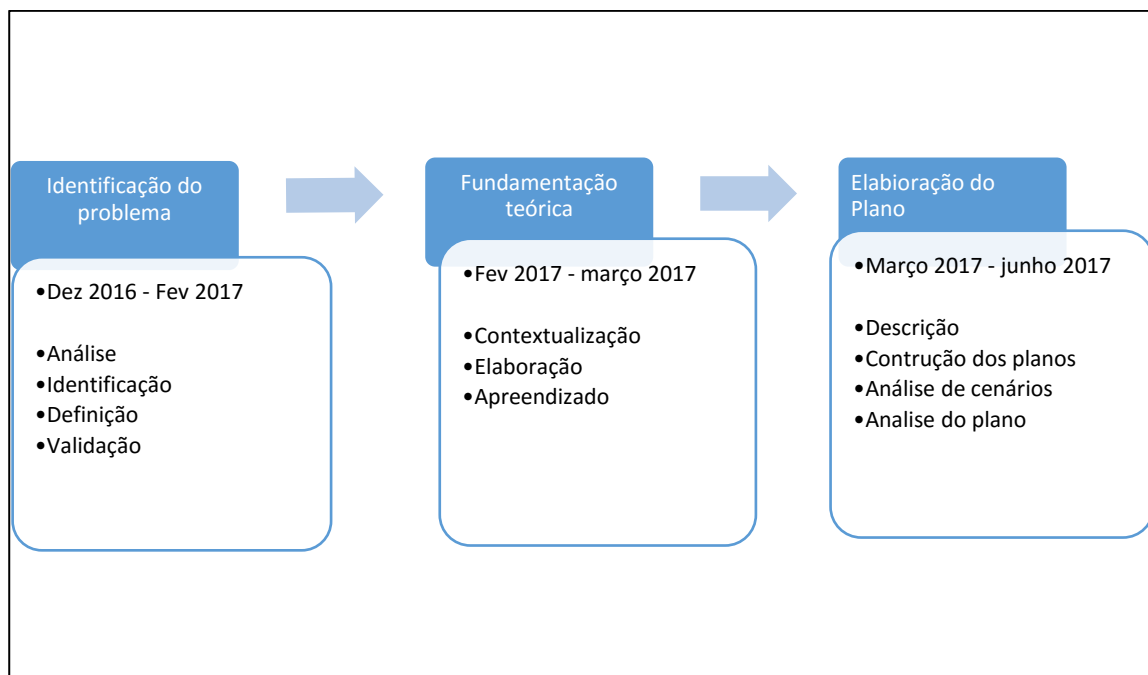
3.6 Limitações da pesquisa

O estudo apresenta limitações na questão de não abranger cafeterias e fornecedores de todo estado de Santa Catarina e até de todo Brasil. Uma vez que ficaria inviável realizar uma pesquisa em território nacional. Porém o objetivo geral pode ser atendido, já que o mesmo propõe a analisar a viabilidade de um sistema de gerenciamento de fornecedores primeiramente para cafeterias da região de Florianópolis.

3.7 Etapas da pesquisa

A pesquisa foi realizada durante o período de dezembro 2016 à junho de 2017. Durante esse período foram estruturados o problema de pesquisa, fundamentação teórica e análise do plano de negócio, estando o cronograma do estudo elucidado na figura 5.

Figura 5 – Etapas da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

4 PLANO DE NEGÓCIO APLICADO

4.1 SUMÁRIO EXECUTIVO

4.1.1 Principais pontos do negócio

É uma plataforma que conecta cafeterias e fornecedores em um único ecossistema. A plataforma permite as cafeterias realizar pedidos, procurar por novos produtos e ter controle gerencial sobre seu negócio. Já os fornecedores acabam por ter um local onde podem expor seus produtos, ampliar seus clientes e controlar suas vendas. Todo esse ecossistema permite uma interação entre as cafeterias e os fornecedores, para que toda a comunização seja feita por um único canal. Tendo como objetivo principal acabar com a diversidade de canais para comunicação e negociação desses atores.

A criação inicial dessa plataforma será feita em duas etapas. A primeira etapa será em uma softwarehouse já que os sócios não possuem conhecimento técnico para realizar tal atividade. Após esse período todo desenvolvimento e modelação do negócio serão feitos pela própria equipe.

4.1.2 Dados dos empreendedores

Andre Leonardo Loman, possui 22 anos e atualmente cursa administração na Universidade Federal de Santa Catarina. André possui conhecimento amplo de logística e tecnologia de informação.

Já Rodolfo Boing Kuhnen, estudante da Universidade Federal de Santa Catarina, cursa relações internacionais e possui 21 anos. Rodolfo possui conhecimentos ligados a logística e comércio internacional.

Atualmente trabalham em uma empresa multinacional, ligada ao setor de E-commerce e vislumbraram uma oportunidade interessante para o setor de serviços. Sendo assim, procuraram desenvolver uma solução interessante para o setor de serviços que beneficiasse os estabelecimentos comerciais e os fornecedores.

4.1.3 Missão da empresa

Oferecer uma plataforma ágil e de alta performance que simplifique as relações comerciais e concentre em um único canal, informações estratégicas para o negócio.

4.1.4 Visão da empresa

Ser reconhecida como empresa parceira estratégica no segmento de cafeterias até 2020.

4.1.5 Valores da empresa

- a) Honestidade;
- b) Trabalho duro;
- c) Foco;
- d) Inovação;
- e) Valorização de pessoas;
- f) Simplicidade.

4.1.6 Setor de atividade da empresa

A empresa Opa's situa-se no setor de prestação de serviços – B2B.

4.1.7 Forma jurídica

A empresa será formada por uma sociedade limitada – LTDA. Desta maneira os sócios irão repartir os investimentos iniciais do negócio de forma igualitária, sendo suas responsabilidades limitadas aos valores de suas cotas.

4.1.8 Enquadramento tributário

A empresa Opa's iniciará suas atividades no enquadramento de Simples nacional já que é o enquadramento mais adequado e possui menos burocracia. Logo após que a empresa tome forma será migrada para a forma de lucro Real.

4.1.9 Capital social

O capital social investido pelos sócios será em totalidade de R\$ 31.5000. As cotas serão divididas igualmente entre os sócios compondo uma parte de R\$ 15.750 para cada sócio. Esse investimento é destinado à primeira versão da plataforma desenvolvida em uma softwarehouse.

4.1.10 Fonte de recursos

A empresa Opa's irá contar com duas fontes principais de recursos. O aporte de capital próprio e o investimento de terceiros. Os sócios irão investir o total de R\$ 31.500 para iniciar o negócio, porém serão necessários mais recursos para manter a empresa nos meses a qual estará trabalhado em margens negativas.

O investimento de risco mais conhecido com venture capital terá papel fundamental para o sucesso da empresa. Em sua totalidade os recursos necessários para a viabilidade do OPA's serão de R\$ 354.626,82 (quadro 32). Podendo ser pago em: 8 vezes de R\$ 44.328,00 para sustentar os débitos iniciais da operação. Os investimentos da venture capital terão início no mês 7 de empresa e terão fim no mês 16.

Outra opção acordada pelos sócios seria a entrada de outro sócio para integrar o capital social necessário, fazendo com que fosse responsável por 25% das cotas da empresa.

4.1.11 Identidade visual da empresa

A identidade visual da marca é um processo importante a ser estruturado. Uma vez planejado e executado foram elaboradas algumas possibilidades para a identidade da marca. Seguem dois modelos abaixo:

Figura 6 – Logo modelo 1



Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Figura 7 – Logo modelo 2



Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

A identidade visual da marca buscou trazer à tona algumas características, sendo elas:

- a) Conexão;
- b) Segurança;
- c) Inovação;
- d) Usabilidade;
- e) Simplicidade;
- f) Tecnologia;
- g) Confiança.

5. ANALISE DE MERCADO

5.1 Ànalise swot

A figura 8 destaca a análise SWOT da empresa OPA`s.

Figura 8 - SWOT

FORÇAS		FRAQUEZAS	
Experiência dos Sócios no setor		Nenhum recurso financeiro para iniciar o negócio	
Sistema inovador no mercado		Nenhuma equipe de tecnologia formada	
Poucos concorrentes diretos		Nenhum investidor prospectado	
Plataforma não necessita de integração			
OPORTUNIDADES		AMEAÇAS	
Explorar outros setores		Pouca aderência a plataforma	
Expandir o marketplace de fornecedores		Possibilidade de nenhum apoio financeiro	

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

O setor de atuação da OPA´s é um segmento muito pouco explorado e possui muitas oportunidades a serem preenchidas. O segmento ainda trabalha com ferramentas especializadas e pouca da informação é consolidada. O negócio não é financeiramente sustentável apenas pelos sócios, devido a isso será necessário um investimento externo para consolidar o fluxo de caixa. Por esse motivo uma das ameaças é a possibilidade de não atrair um investidor para arcar com o investimento inicial até que o ponto de equilíbrio seja alcançado.

5.2 Canvas

A ferramenta canvas foi essencial para a modelagem da plataforma OPA´s, uma vez que a partir do quadro foi possível visualizar as estruturas principais para a sua viabilidade.

A proposta de valor foi baseada principalmente na ideia de simplificar os processos entre as duas partes do negócio, nesse caso as cafeterias e fornecedores. Outro ponto importante destacado na proposta de valor foi o conceito de centralizar as informações em um só canal, quando se refere a esse conceito a plataforma OPA´s visa centralizar a comunicação, a compra, venda e procura do setor de cafeterias em um único só canal. Já o segmento de clientes escolhido para a plataforma são as próprias cafeterias e quaisquer fornecedor que possua algum

vincúlo com uma cafeteria. Quando se diz a respeito dos canais de distribuição podemos destacar que a própria plataforma será o centralizador da demanda, uma vez que é o produto ofertado para os clientes. Porém muitos conteúdos informativos também serão adicionados ao site da plataforma, o qual servirá como um hub de informações sobre a plataforma.

O relacionamento com os clientes será um fator essencial para o negócio, já que deve prestar todo suporte para possíveis dúvidas e problemas que venham a ter com o protótipo. Para isso serão criadas equipes especializadas para o atendimento ao público remotamente, por uma ferramenta da Serviço de atendimento ao cliente (SAC) , exclusiva da plataforma.

As atividades chave que a empresa irá entregar são principalmente relacionadas a uma plataforma simples e muito eficiente para ambos os lados. A estratégia da empresa é proporcionar uma plataforma totalmente intuitiva e com menos burocracia possível.

Para que as atividades chave sejam feitas, é necessário ter uma estrutura muito consolidada e estável. Pode-se perceber a preocupação da empresa com esse ponto, já que os custos de infraestrutura são bem representativos no resultado líquido do período.

As parcerias chave do negócio são principalmente a provedores de serviços para a plataforma. Já que todo suporte de infraestrutura e comunicação são importantíssimos para que a empresa se torne destaque no cenário nacional.

A principal fonte de receita foram as mensalidades pagas pelos clientes. Serviços adicionais ao produto principal da plataforma podem ser complementares de receita e podem aumentar o valor da plataforma para o cliente. Por exemplo consultorias e manipulação de dados financeiros sobre todo o fluxo de caixa das empresas.

Os principais custos da empresa serão relacionados a servidores e infraestrutura para manter a plataforma estável e funcionando. Custos com salários e marketing também podem ser considerados já que assumem uma parcela nos custos mensais da empresa.

A figura 9 apresenta o modelo canvas da empresa OPA's.

Figura 9 - Canvas

<u>PARCEIROS</u> Provedores de Servidores Desenvolvedores Designers	<u>ATIVIDADES CHAVE</u> Plataforma user friendly Melhorias constantes com base nos feedbacks Método de pagamento funcionando Marketing efetivo	<u>PROPOSIÇÕES DE VALOR</u> Simplificar dos processos operacionais Ser um hub de informações estratégicas Ser um parceiro estratégico Conectar negócios por meio de um único canal de comunicação	<u>RELACIONAMENTO DE CLIENTES</u> Atendimento personalizado Assistência técnica especializada	<u>SEGMENTO DE CLIENTES</u> Cafeterias Fornecedores de Cafeterias
	<u>RECURSOS CHAVE</u> Sistema 100% online Servidores 100% estáveis Método pagamento seguro	Centralizar informações	<u>CANAIS</u> Mídias sociais Site próprio Sistema próprio	
<u>ESTRUTURA DE CUSTOS</u> Servidores Marketing Salários			<u>FONTES DE RECEITA</u> Anúncios Acesso a novas funcionalidades (Relatórios mais profundas do negócio) Consultoria especializada Assinatura mensal	

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017. Baseado em: Sebrae, 2016.

5.3 MERCADO CONSUMIDOR

5.3.1 Cafeterias

Segundo SEBRAE (2014) as cafeterias são os negócios mais charmosos e tradicionais do ramo alimentício. Este negócio está relacionado a uma satisfação pessoal e extrapola o tradicional mercado de alimentação, buscando oferecer um conjunto de elementos especiais para satisfazer o consumidor.

Diferente de padarias, as cafeterias passaram a ser um espaço de convívio social, lazer e muitas vezes um local de negócios. Segundo SEBRAE (2014), os frequentadores das cafeterias pertencem a um público de classe A e B, e estão entre 25 e 60 anos.

Aliado a isso, encontra-se o fato de que, segundo a ABIC (2010), o Brasil é o maior produtor e exportador mundial de café em grãos, embora somente 10% desse volume é torrado e moído, fazendo com que a maioria do café produzido pelo Brasil tenha menos valor agregado.

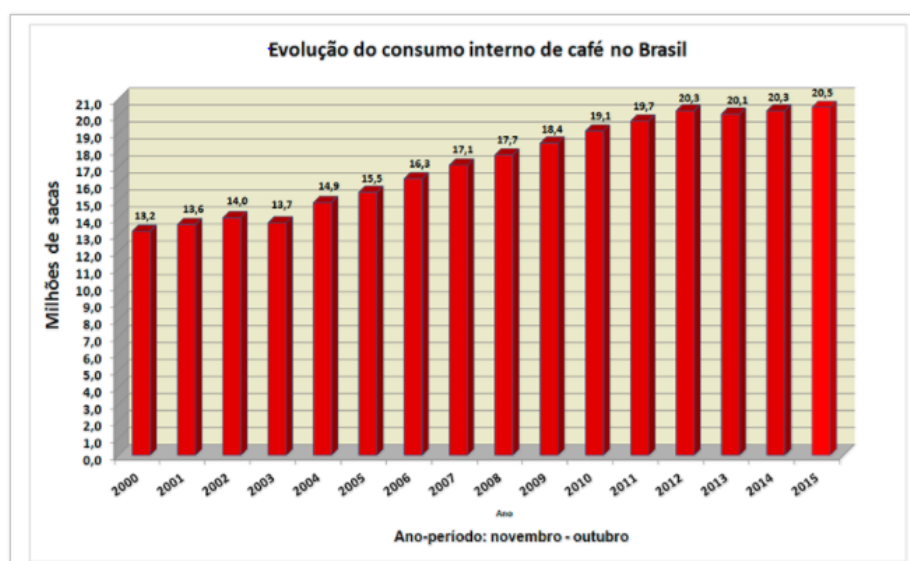
Para SEBRAE (2014) o consumo de café no Brasil evidenciou uma nova característica no público brasileiro, a categoria “gourmet”. O novo nicho existente vem ganhando espaço no mercado brasileiro e atraindo muito dos consumidores para novas experiências gastronômicas.

Em virtude disso existe uma demanda crescente por parte de pequenos produtores os quais estão investindo em grãos com maior valor agregado, visando um melhor produto e aumento de sua lucratividade. Somado ao fator de que aproximadamente 57% do café produzido no país é consumido fora do lar, o que torna atrativo o negócio para cafeterias especializadas (ABIC, 2014).

Segundo o gráfico da ABIC (2016) o consumo de café no Brasil só tem aumentado. “A ABIC (2016) estima que o consumo de café volte a crescer moderadamente em 2016, devido ao atual cenário político-econômico, alcançando os 21 milhões de sacas no ano. A diversidade de produtos oferecidos, com maior qualidade, muitos deles certificados pelo PQC – Programa de Qualidade do Café da ABIC, e sustentáveis, têm mantido o interesse dos consumidores. ”

A figura 10 representa a evolução do consumo interno de café dentro do território nacional. Percebe-se que no ano 2000 o consumo se resume a 13,2 milhões de sacas de café , já em 2016 o consumo já saltou para 20,5 um crescimento de aproximadamente 50% em 15 anos.

Figura 10 – Evolução do consumo interno de café no brasil

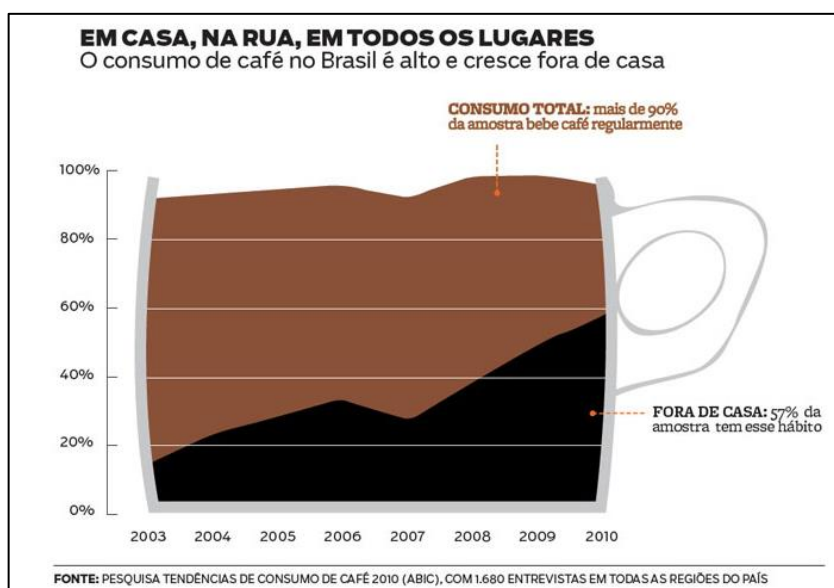


Fonte: ABIC, 2016.

No Brasil estimam-se que existam cerca de 3500 cafeterias, sendo que em conjunto movimentaram mais de R\$ 700 milhões em 2010, cerca de 10% de toda indústria cafeeira brasileira, apontando um grande potencial que é o mercado brasileiro quando se diz a respeito do mercado de cafeterias (ABIC, 2010).

Com base nas pesquisas da ABIC (2010), 90% dos brasileiros bebem café regularmente e o a porcentagem de consumo fora de casa passou de aproximadamente 20% em 2004 para 57% em 2010, conforme demonstrado na figura 11.

Figura 11 – Consumo de café no Brasil



Fonte: Adaptado da revista pequenas empresas grandes negócios, ed. 275 – Dez/2011

Seguindo a linha dos cafés especiais, ABIC (2010) evidenciou que 45% dos consumidores mostraram-se dispostos a pagar a mais por um café gourmet. Sendo que os grãos especiais são apenas 4% do mercado brasileiro, mas em receita já representam cerca de 6 a 7% do faturamento total de cafeterias.

Para CID (2011), o ponto comercial e o público devem ser muito bem planejados para garantir uma boa margem de lucro. O ticket médio da cafeteria é baixo, para cobrir as despesas é necessário vender um grande volume de xicarás de café junto aos seus acompanhamentos, é preciso apostar no mix de comidas e e bebidas para ter o lucro.

O autor (2011) ainda relata que existem três formatos básicos de cafeteria:

- Empório: modelo com cozinha que se assemelham a restaurantes e tem uma operação complexa, diante da quantidade de produtos vendidos, uma cafeteria desse porte custa no mínimo R\$ 250.000, incluindo o capital de giro;
- Gourmet/Tecnológica: modelo de cafeteria semelhante a cafeteria tradicional, com cerca de 20m², esse modelo de cafeteria custa cerca de R\$ 200.000;

- c) Quiosque: modelo de cafeteria tipo quiosque, muitas vezes encontrado em shoppings centers, ou condomínios comerciais, as quais tem uma operação menor e custam em média cerca de R\$ 65.000.

CID (2011) realizou um comparativo entre os três modelos de cafeterias em relação ao seu faturamento, n. de funcionários e quantidade de xicaras vendidas por dia, conforme apontado no quadro 5.

Quadro 5 – Faturamento das cafeterias

Cafeteria	Estilo	Fundação	faturamento/ano	faturamento/mês	Funcionários	Xicaras servidas por dia
1	Gourmet/restaurante	2011	R\$ 400.000,00	R\$ 33.333,33	8	200
2	Empório	1997	R\$ 1.500.000,00	R\$ 125.000,00	70	3150
3	Tecnológica	2009	R\$ 960.000,00	R\$ 80.000,00	10	450
4	Quiosque	1998	R\$ 360.000,00	R\$ 30.000,00	3	180

Fonte: elaborado pelo autor, 2017.

5.3.2 Fornecedores

Segundo Chopra e Meindl (2003), a cadeia de suprimentos engloba os estágios envolvidos desde o primeiro fornecedor até o cliente final, sendo assim abrange direta ou indiretamente o atendimento dos clientes. A cadeia de suprimentos possui alguns atores principais sendo eles: fabricantes, fornecedores, varejistas e clientes.

O objetivo da cadeia de suprimentos sempre foi maximizar o valor gerado em cada estágio e valor global, sendo na maioria das vezes mensurado pela lucratividade do negócio. Dentro da cadeia de suprimentos o relacionamento entre fornecedores deve ser muito próximo, e a troca de informações deve ser constante para que todo processo e objetivo da cadeia seja atingido. Segundo Chopra e Meindl (2003), a falta de alinhamento dentro da cadeia de suprimentos pode resultar em problemas operacionais e até estratégicos, não coerentes com a necessidade do cliente. Sendo que o objetivo do gerenciamento da cadeia de suprimentos, mais comumente chamada de Supply Chain Management – SCM, é satisfazer as necessidades do cliente, buscando atender ao nível de serviço esperado.

Para Ballou (2001) SCM se relaciona diretamente com a definição de logística, já que logística trata-se das atividades movimentação e armazenagem, desde o ponto de aquisição da matéria prima até o ponto de consumo. Destacando que logística e SCM controlam e planejam os fluxos de informação os quais colocam os produtos em movimento e providenciam o nível de serviço esperado pelo cliente.

Para de Paula e Alves (2012) o gerenciamento da cadeia de suprimentos deve funcionar de forma sincronizada, buscando atender as necessidades da demanda, com objetivo de reduzir estoques e atender ao nível de serviço esperado.

A qualidade de escolha dos fornecedores baseia-se em mais de uma variável. Perecebe-se que número de variável só aumenta com o aumento do nível de serviço esperado. Para Slack, Chambers e Johnston (2002) existem alguns fatores fundamentais para a escolha de um fornecedor. Os quais são:

- a) Qualidade.
- b) Velocidade de resposta.
- c) Acuracidade na entrega.
- d) Flexibilidade.
- e) Preço.
- f) Segurança.
- g) Sigilo das informações.
- h) Localização.

Segundo SEBRAE (2016), a escolha dos fornecedores de matéria prima tem grande importância no planejamento da empresa. Para isso é preciso descobrir quem são e onde se localizam, e quais são mais adequados aos seus negócios. Um bom relacionamento com seu fornecedor é ideal para sua organização e o essencial é estabelecer uma relação de ganha-ganha com seu fornecedor, assim o mesmo se tornará um parceiro estratégico do negócio.

Caso esse processo de parceria não esteja bem consolidado, os problemas dentro da cadeia de suprimentos irão apenas aumentar. O Efeito chicote é um problema que ocorre quando não existe o alinhamento entre os fornecedores e clientes. Sendo ele definido por Coelho, Folmann e Rodrigues (2009) como a variação ou a distorção da percepção da demanda em relação a oferta.

Tal problema pode se propagar para toda cadeia de suprimentos, influenciando principalmente nos níveis de estoque e custos da atividade.

Segundo SEBRAE (2016), a chave para o sucesso com fornecedores, encontra-se em sua seleção, sendo necessário observar os seguintes pontos:

- a) Distância física
- b) Referências

- c) Custo de frete
- d) Qualidade
- e) Capacidade de fornecimento
- f) Preço
- g) Prazo
- h) Condições de pagamento

5.4 CLIENTES

Existem dois principais clientes da empresa Opa's – Sistema de gerenciamento de fornecedores: as cafeterias e os fornecedores de cafeterias.

5.4.1 Cafeterias

As cafeterias foco da Opa's serão as cafeterias de 1 até 30 funcionários, sem distinção quanto ao tamanho da organização.

Foram entrevistados 5 cafeterias da região, buscando abranger a maior variedade possível de tamanho e características. Após as entrevistas percebeu-se que em todas as cafeterias se não se tinha um processo formal ou centralizado para o gerenciamento dos fornecedores, pedidos, controle das informações de estoque e indicadores sobre a atividade.

As identidades das cafeterias foram alteradas para não evidenciar qualquer estratégia sobre seu negócio. Identificaremos as 5 (cinco) cafeterias como: Cafeteria A, Cafeteria B, Cafeteria C, Cafeteria D, Cafeteria E.

Quando questionados sobre a quantidade de fornecedores que fazem parte de seu negócio, as cafeterias A, B e C responderam que o número de fornecedores encontra-se entre 25 (vinte e cinco) até 50 (fornecedores). Já as Cafeterias D e E, informou que o número variava em torno de 10 (dez) a 15 (fornecedores).

Observou-se uma tendência de que o tamanho da cafeteria influencia sobre a quantidade de fornecedores existentes, tendo em vista que as três primeiras cafeterias eram de tamanho medio a grande porte.

Houve uma divergência nas respostas quando questionamos as cafeterias se os fornecedores variam muito. A cafeteria B destacou:

“Sim, trabalhamos com bolos caseiros, docinhos, pudins que sao feitos por Donas de

casa, as vezes elas param e temos que trocar, ou ate mesmo as empresas de salgados (empresas mesmo) param de nos fornecer e temos que procurar outros”.

A cafeteria A também afirmou que existe variação em relação aos seus fornecedores apenas para salgados e doces, os demais fornecedores são sempre parceiros do estabelecimento.

Por fim, as cafeterias C e E apontaram não variar muito seu leque de fornecedores, apontando sazonalidade (cafeteria C) e nível de qualidade (cafeteria E) como para escolha de parceiros para a SCM.

Quando questionados sobre a forma de comunicação com seus fornecedores, as cafeterias afirmaram que matinhavam contato através do aplicativo Whatsapp e por telefone. As cafeterias B e E, afirmaram que seus fornecedores costumam realizar visitas periódicas para ofertar novos produtos e receber novos pedidos.

Com relação a frequência de solicitação dos pedidos, segundo a cafeteria B:

“Depende muito, temos produtos que fazemos pedidos todo dia, porém tem produtos que não saem com tanta frequência ou compramos em maior quantidade, aí pedimos quinzenalmente ou mensalmente”.

Para as cafeterias A, C e D os pedidos eram mais recorrentes, embora houve-se variação quanto a periodicidade conforme o fornecedor, por exemplo, a solicitação de pedido de gelo diferia da solicitação de insumos para preparo do café.

Uma das propostas do Software Opa’s é o mapeamento de novos fornecedores, desse modo, foi questionado como as cafeterias pesquisavam novos fornecedores e como elas atualizavam o cadápio. Nenhuma das cafeterias tinha um método definido de como poderiam pesquisar novos fornecedores e atualizar seu cardápio. As respostas foram parecidas e contaram principalmente com o a busca na “internet” e o benchmarking com as outras cafeterias.

Segundo a cafeteria E: *“Para pesquisar novos fornecedores busco geralmente a indicação de alguém e converso muito com as pessoas para procurar meu novo fornecedor ideal”.*

Já a cafeteria A afirmou que: *“Pesquisei em outras cafeterias e até perguntei para elas quais eram os fornecedores delas, não tem dessa de concorrente forte nas cafeterias, elas me passaram numa boa. Fiz um benchmarking com os amigos que tinha do negócio”.*

Todas as cafeterias afirmaram que não utilizam nenhum sistema para controlar novos fornecedores, já que não tem nenhum processo definido para isso, as cafeterias disseram ainda que utilizam muito o Software Excel para controlar seu estoque e gerenciar seus produtos.

Quando questionados sobre a formulação, uso e como utilizavam os indicadores, apenas

as cafeterias A e B possuíam algum tipo de indicar formulado. A cafeteria “B” afirma que: *trabalho com planilhas, nelas tenho os produtos e o percentual e lucro de cada produto, e temos como indicador basicamente o lucro.*

Foi questionado qual seria a percepção das cafeterias sobre a existência do sistema OPA’s, segundo a cafeteria “A”: *“Bem legal, iria encurtar todo processo de vendas. Seria interessante para os proprios fornecedores”*. Para a cafeteria “B”:

“Seria muito mais pratico, e a informacao estaria centralizada em um lugar de facil acesso, hoje como tenho os fornecedores via Whatsapp, as vezes se torna incomodo utilizar pois utilizo o meu pessoal para trabalhar, ja tentei trabalhar com dois whatts, mas acaba se tornando impossivel [...] nao sei se o programa se aplicaria aos meus fornecedores menores, como as moças que fazem os bolos[...]mas so de ter os maiores em um so lugar ja seria mais pratico”.

Para as cafeterias “C, D e E” o sistema pareceu muito interessante, mas frisaram que o sistema deveria gerar valor para o negócio e tem de ser viável financeiramente para elas.

Todas as cafeterias entrevistadas observaram o preço do software como ponto importante, tendo em vista que o já realizam o processo sem custo via Whatsapp e telefone.

Por fim, foi perguntando quanto as empresas estariam dispostas a pagar pelo Software OPA’s, os valores informados ficaram em torno de 100 a 500 reais por mês.

5.4.2 Clientes Fornecedores

Os principais clientes da plataforma OPA’s serão os fornecedores. Eles detem a maior parte do capital da cadeia. Este é o público alvo a ser explorado. Os fornecedores poderão ser de qualquer tamanho ou porte. A necessidade de clientes de diferentes tamanhos e níveis de serviço irão complementar o marketplace de fornecedores.

Foram encontrados diferentes portes de fornecedores durante as entrevistas via telefone. Quando conversado a respeito com os gerentes das cafeterias percebeu-se que grandes empresas e representantes comerciais eram o público que atendia as cafeterias. Dentre os 10 fornecedores entrevistados, 3 fornecedores eram de pequeno porte, como o fornecedor 1, que observa:

“Sou um fornecedor pequeno. Comecei a produzir salgados por hobby, porém obtive muitas respostas positivas dos meus produtos quando comecei a oferecer aos meus amigos e conhecidos. Logo então comecei a produzir em uma escala maior e oferecer para padarias locais e cafeterias da região de Florianópolis. Eu somente atendo 4 estabelecimentos que me fazem pedidos toda semana”.

Além dos fornecedores pequenos foram encontrados mais 5 fornecedores de médio

porte, conforme apontado pelo fornecedor 6:

“Trabalho no negócio a anos, já tenho minha empresa desde os 20 anos de idade e sempre trabalhamos com uma média de 10 funcionários para dar conta do recado aqui em Florianópolis e região. Estamos crescendo cada vez mais e estou fornecendo produtos para diversos estabelecimentos diferentes, faço encomendas para eventos também”.

Quando perguntados a respeito sobre o contato com os clientes, todos ressaltaram o uso de aplicativo Whatsapp e o uso de telefone. Nenhum dos fornecedores tinha um processo estruturado de pedidos e troca de informações com seus clientes.

O método de busca de novos clientes também não era consolidado, 7 dos 10 fornecedores entrevistados utilizavam da internet para expor seus contatos para atrair novos clientes e 90% dos fornecedores entrevistados afirmaram que faziam visitas e entregavam amostras para os estabelecimentos para firmarem vendas.

Quando perguntados sobre a viabilidade de um sistema de fornecedores que compunha basicamente um marketplace para anunciar e gerenciar suas vendas, em sua maioria foram entusiastas com a ideia, contudo, a restrição apontada pelos entrevistados foi a falta de centralização de informações dentro da cadeia, o que acabava afetando o processo.

Quando tratado a respeito do valor que seria pago para a utilização dessa plataforma, esses valores variaram em torno de 200 a 500 reais para a utilização mensal da plataforma OPA's.

5.5 Concorrentes

Após o entendimento de mercado devemos buscar compreender quais são nossos concorrentes de mercado. Segundo SEBRAE (2016) conhecer e analisar os concorrentes é parte fundamental para seu negócio. Diferenciais são essências para se destacar no mercado, buscar explorar os pontos fracos dos concorrentes e atender as necessidades dos clientes faz com que seu negócio seja competitivo no mercado.

É necessário buscar ouvir e estar atento ao seu cliente, uma vez que o cliente é fundamental para o sucesso da empresa.

Para SEBRAE (2016) existem dois tipos de concorrência, são elas a direta e a indireta. A concorrência direta trata de quando o seu concorrente oferece produtos iguais ao seu negócio e com objetivo de alcançar o mesmo cliente. Já a concorrência indireta está ligada às empresas que oferecem produtos semelhantes à sua, com objetivo de conquistar e desviar a atenção do

cliente de seu negócio.

Estar munido de práticas no processo de comercialização e fortalecimento de seu negócio pode ajudar a se diferenciar no mercado. Para isso o SEBRAE (2016) elencou alguns fatores fundamentais para se diferenciar dos seus fornecedores:

- a) Investir no seu produto, adotar estratégias para diferenciá-lo de seu concorrente;
- b) Infraestrutura, no caso de uma empresa de software uma estabilidade é fundamental;
- c) Apostar em novas formas de pagamento;
- d) Atendimento diferenciado, ter uma qualidade de Pré e Pós-venda;
- e) Divulgação eficiente, estar nos canais certos no momento certo.

Como o negócio trata-se de um software inovador no mercado, não existem muitos concorrentes diretos e sim um número maior de concorrentes indiretos. No quadro 6 são descritos os perfis dos concorrentes do software Opa's, indicados por ano de fundação, tipo de concorrência e n. de funcionários.

Quadro 6 – Perfil dos concorrentes

Concorrente	Ano de fundação	Tipo de concorrência	Número de funcionários
Connect Food	2016	Direta	11 a 50
Whatsapp	2009	indireta	5000 a 10000
Empresas de telefonia	-	indireta	-
Internet/email	1980	indireta	-
Softwares de Gestão empresarial	-	indireta	-

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

A competitividade das empresas é considerada um fator essencial para a vitalidade das organizações nos dias atuais. Desta maneira, analisar os fatores internos e externos da sua organização é fundamental para que isso aconteça. (FERNANDES, et al, 2013)

Segundo Dias (2003) um produto ou serviço pode alcançar a liderança de mercado, quando a empresa adota uma estratégia de diferenciação, isso significa que seu serviço deve ser superior aos serviços existentes.

Em função da diferenciação de mercado ser um fator competitivo devemos analisar cada concorrente, buscando explorar suas fraquezas e aproveitar suas oportunidades, estando a análise dos concorrentes do software OPA's disposta no quadro 7.

Quadro 7 – Análise dos concorrentes

Concorrente	Análise
Connect Food	Pioneira no Mercado de gerenciamento de distribuidores. Startup selecionada no programa startup SC. Possui atualmente um ano de mercado e já conhece o modelo de negócio. É concorrente direto do negócio porém trabalha com uma estratégia de disponibilizar em sua base os melhores fornecedores. Possui custo zero de adesão, utilização da plataforma e trabalha com o varios setores do ramo de alimentação.
Whatsapp	Concorrente idireto do negócio, custo zero de utilização. Alta taxa de utilização por parte das pessoas. Não tem o mesmo objetivo de centralizar o contato com os fornecedores, porém é muito utilizado para os negócios devido sua praticidade e custo ZERO.
Empresas de Telefonia	Alta taxa de utilização. Custos variaveis de ligações locais para contato. Concorrente idireto.
Internet/ Email	Alta taxa de utilização. Amplitude de informações encontradas na internet. Praticidade e agilidade na hora de procurar alguma informação. Pouca informação direcionada modelo de negócio proposto.
Sistemas de gestão empresarial	Concorrentes indiretos do negócio. Possuem pouca adaptabilidade para o modelo proposto. Geralmente possuem um alto custo e pouco eficientes.
Conclusões	Os concorrentes acabam sendo mais indiretos, porém possui grande fatia de mercado. O problema solucionado pelo modelo de negócio proposto é realmente centralizar e conectar os fornecedores em um único só canal de comunicação direta com os clientes. Percebe-se que o concorrente direto está suprimindo uma parte do mercado, porém deixa muitas oportunidades a qual serão exploradas com o Opa's

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

5.6 FORNECEDORES

Fornecedores são qualquer pessoa física ou jurídica, pública ou privada que desenvolva atividades de produção, montagem, criação, distribuição, comercialização, ou prestação de serviços para o seu negócio.

Sendo assim o OPA'S SOFTWARE DE GERENCIAMENTO DE FORNECEDORES, será uma empresa de software que não processa ou distribuiu nenhum produto físico para o mercado. Os únicos fornecedores da empresa terão relação direta a prestação de serviços de advocacia, contabilidade e serviços de tecnologia.

Estes fornecedores serão selecionados com base nas especificações já apontadas acima com três pilares principais escolhidos pelos sócios, os quais são: qualidade, confiabilidade e preço.

Os serviços ligados a tecnologia terão um enfoque maior, já que a estabilidade da plataforma não pode ser afetada devido ao Service Level Agreement – SLA acordado entre os contratos. Para isso será realizado um benchmarking com outras empresas, preferencialmente startups, as quais já utilizam algum serviço parecido.

6 PLANO DE MARKETING

O plano de marketing da empresa OPA´s se constituirá dos quatro elementos básicos do mix de marketing (produto, preço, praça, promoção). Cada elemento irá compor estratégias fundamentais para o negócio.

6.1 Produto

O produto principal do Software OPA´s será um sistema de gerenciamento de fornecedores voltado para o mercado de cafeterias.

O objetivo do Sistema OPA´s é centralizar e armazenar todos os dados com relação aos fornecedores em um único local de forma simples, agil e prática para as cafeterias. Esse sistema irá operar em duas frentes diferentes para os dois clientes foco: as cafeterias e os fornecedores. Irão existir duas versões menus distintos, preservando as necessidades inerentes as cafeterias e aos fornecedores.

Alinhado ao objetivo principal de centralizar as informações referentes a transações com fornecedores, o sistema OPA´s irá contribuir com um hub de informações sobre o negócio, objetivando a criação de um centro de indicadores sobre a operação da cafeteria, sendo eles: indicativo de compras, giro de estoque, fluxo de caixa, controle de pagamentos, controle de entregas.

Podemos dividir o sistema em 3 frentes principais, sendo elas:

1. **Dashboard de informações:** Paineis iniciais do sistema onde serão encontradas informações sobre: andamento dos pedidos, indicadores sobre o negócio e banco de relatórios sobre a operação.
- 1.1 **Informações sobre os pedidos:** status dos pedidos aos fornecedores (pedido em produção, pedido saiu para a entrega, pedido com problemas e informações sobre o método de pagamento).
- 1.2 **Indicadores:** Gastos com fornecedores, SLA de entrega, recorrência de pedidos, nível de estoque, pontos de pedido e alertas para possíveis problemas.

Banco de relatórios: Nesse campo será possível extrair relatórios conforme a data selecionada. Esses relatórios incluem, relatório de pedidos, relatórios de gastos com fornecedores, relatórios de vendas (fornecedores), relatórios de visualizações (fornecedores), relatórios de fluxo de caixa.

2. Painel de pedidos: Painel onde será possível realizar pedidos para os fornecedores previamente escolhidos ou adicionar pedidos de novos fornecedores. Esse painel funcionará de forma intuitiva para que cada produto possa ser nomeado de acordo com cada cafeteria ou fornecedor. Assim o painel de pedido se torna personalizado e mais visual para a cafeteria e o fornecedor. Nesse painel é onde serão fechados os pedidos e confirmados.

No painel de pedidos da cafeteria serão apresentadas informações referentes ao número de pedidos, valores, nome do fornecedor e forma de pagamento, data de entrega.

No painel dos fornecedores serão apresentadas: nome e endereço da cafeteria, quantidade e descrição dos produtos, valor total e unitário, data para entrega, forma de pagamento.

3. Marketplace de fornecedores: O propósito do marketplace de fornecedores do sistema OPA's é inovar com um marketplace muito semelhante no quesito de estrutura, porém que cada fornecedor poderá ter um espaço onde poderá anunciar seus produtos na plataforma, de forma que sejam expostos de uma maneira categorizada e organizada dentro do marketplace. O marketplace irá proporcionar para as cafeterias um espaço onde é possível encontrar novos fornecedores, este local será muito estratégico e viável para os fornecedores pois estarão disponibilizando seus produtos em um local de grande visibilidade de seu público alvo.

Existem dois usuários para a plataforma, as cafeterias e os fornecedores. Para isso é necessário criar duas interfaces diferentes. Para os fornecedores o foco da plataforma será organizar e proporcionar um local de venda de seus produtos com bastante segurança e visibilidade. O foco para as cafeterias é estruturar e centralizar as informações com os fornecedores em um único local, e garantir que todo esse processo seja coordenado e simples. Percebe-se que os fornecedores com base na pesquisa são empresas maiores do que as cafeterias, os mesmos possuem uma estrutura maior e mais capital, tornando-se um dos principais clientes do sistema OPA's, quando se diz a respeito de faturamento, já que as cafeterias não possuem tanto capital de giro como seus fornecedores.

6.2 Preço

A estratégia de preço deve acompanhar principalmente a capacidade de pagamento dos clientes. Conforme a pesquisa realizada, as cafeterias não estavam dispostas a pagar um valor alto por esse serviço já que realizavam o processo de maneira rápida e sem custo algum.

Diferente dos fornecedores, que se mostraram mais receptivos em utilizarem a plataforma como meio de comunicação junto aos seus possíveis compradores.

Desse modo, o preço do sistema OPA's irá variar de acordo com a usabilidade e tipo de cliente. Os quadros 8 e 9 evidenciam a estratégia de preço.

Quadro 8 – Preço cliente cafeteria

Usuários	Acesso a features	Valor mensal R\$
1 a 5	parcial	R\$ 110,00
1 a 5	total	R\$ 120,00

Fonte: elaborado pelo autor, 2017.

Quadro 9 – Preço cliente fornecedores

Usuários	Acesso a features	Número de anúncios	Valor mensal R\$
1 a 5	parcial	0 a 50	R\$ 200,00
1 a 5	total	sem limites	R\$ 230,00

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Os preços do software levam em consideração: os custos envolvidos no negócio e a pesquisa feita com os fornecedores e com as cafeterias.

Em relação a quantidade de clientes, foi proposto um modelo com objetivo de incentivar o pagamento de forma adiantada através de descontos diferentes para os dois tipos de clientes. Os quadros 10 e 11 evidenciam o modelo de incentivo feito para pagamento anual da ferramenta.

Quadro 10 – Preço cliente Cafeteria com desconto

Usuários	Acesso a features	valor anual	Desconto
1 a 5	parcial	R\$ 1.056,00	R\$ 264,00
1 a 5	total	R\$ 1.152,00	R\$ 288,00
			20%

Fonte: elaborado pelo autor, 2017.

Quadro 11 – Preço cliente Cafeteria com desconto

Usuários	Acesso a features	Número de anúncios	valor anual	Desconto
1 a 5	parcial	0 a 50	R\$ 1.920,00	R\$ 480,00
1 a 5	total	sem limites	R\$ 2.208,00	R\$ 552,00
				20%

Fonte: elaborado pelo autor, 2017.

O valor com desconto tem como objetivo levantar uma parcela do capital inicial para a plataforma, e ao mesmo tempo, que os clientes se mantenham na plataforma, já que o sistema não possui nenhum tipo de contrato de prestação de serviços.

6.3 Promoção

O quadro 12 mostra as estratégias promocionais a serem adotadas pelo OPA's:

Quadro 12 – Estratégias promocionais

Estratégia	Aplicabilidade	Prazo
Propagandas em redes sociais	Atrair e desenvolver a marca	Curto prazo
Email marketing	Informar sobre o negócio e atrair interessados	Médio prazo
Marketing de conteúdo	Produção de conteúdos interessantes para atrair e manter os clientes	Curto prazo
Blog OPA's	Informar sobre novidades, curiosidades sobre o negócio e mercado consumidor	Curto prazo
Eventos	Informar sobre o sistema e mostrar como funciona	Longo prazo
Webinars	Treinamentos	longo prazo
Publicidade em revistas ligadas ao negócio	Atrair interessados	Médio prazo
Participação em feiras de negócio	Trazer a marca para as feiras e mostrar a solução aos interessados	Curto prazo
Patrocínio em mecanismos de busca	Destacar a marca nos mecanismos de busca	Curto prazo

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

6.4 Praça

O modelo OPA's buscou estruturar o negócio de uma maneira que o software se torne escalável e rentável. Não será necessário que um vendedor, realize uma venda do sistema ou uma reunião presencial para que uma cafeteria ou um fornecedor faça parte da plataforma.

Para que haja um aceite comercial por parte das cafeterias e dos fornecedores, é necessário criar uma imagem da marca OPA's, a qual as cafeterias e fornecedores se interessem. Quando feito essa campanha e a marca OPA's ganhe força no mercado, o processo de venda e esperasse que a entrada dos clientes na plataforma será de forma esponencial.

Como o software poderá ser acessado de qualquer parte do país, a OPA's irá possuir uma equipe de suporte que irá atender as necessidades e dúvidas dos clientes por meio das ferramentas: zendesk, skype e e-mail.

Um objetivo é trazer grandes marcas para o sistema, já que com grandes cafeterias e grandes fornecedores, a plataforma se torna mais interessante para a compra e venda de produtos.

No quadro 13, estão dispostas as estratégias de praças de atendimento:

Quadro 13 – Praças de atendimento

Ano	Meses de empresa	Venda	Suporte
1	7 a 12	Florianópolis + Cidades Metropolitanas	Presencial + Remoto
2	12 a 18	Santa Catarina	Presencial (grandes) + remoto (pequenos)
3	18 a 24	SC + PR + SP	Remoto
3	30 a 36	SC + PR + RS+ SP	Remoto
4	36 a 42	SC + PR + RS+ SP + RJ + MG	Remoto
5	42 a 48	TODOS OS ESTADOS	Remoto

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

O objetivo da estratégia de praças foi de conhecer o mercado e analisar possíveis mudanças para viabilizar o negócio. Desta maneira a estratégia não foi tão agressiva para que a marca OPA's ganhe força principalmente no sul do país, para que após a consolidação no sul do Brasil, a plataforma tenha comportamento escalável ao longo do tempo

7 PLANO OPERACIONAL

Com objetivo de minimizar os custos iniciais da empresa optou-se por uma estratégia onde a primeira versão do software fosse desenvolvida em uma softwarehouse. Essa estratégia é muito comum quando os empreendedores utilizam da técnica de bootstrapping, que significa criar sua startup usando somente recursos próprios, cortando custos e não recorrendo a investidores externos.

A estratégia tomada teve como base conversas informais com empreendedores, ligados ao ramo de tecnologia. Os mesmos destacaram que os benefícios de iniciar uma empresa utilizando uma softwarehouse são: poupar custos iniciais com desenvolvedores e insumos para isso.

Para isso o plano operacional irá ter como objetivo estruturar a segunda parte de desenvolvimento do negócio, após a criação da versão inicial pela softwarehouse.

O quadro 14 destaca as funções e cargos operacionais presentes no plano operacionais da OPA's.

Quadro 14 – cargos da organização

Cargo	Responsabilidade
Desenvolvedor Plataforma	Desenvolvimento/criação e manutenção do sistema.
Desenvolvedor APP	Desenvolvimento/criação e manutenção do app
Team lider	Gerenciamento da equipe, acompanhamento e coordenação de projetos.
Analista financeiro	Processamento de contas a pagar e a receber. Processamento de transações relacionadas a faturamento de clientes e pagamentos de fornecedores. Controle de fluxo de caixa e gerenciamento do capital de giro da empresa
Analista de marketing	Coordenação de atividades relacionadas a promoção e divulgação da marca, serviços de imagem. Comunicação social, organização de eventos, palestras e interação com a imprensa
Analista de RH	análise e implantação de políticas de procedimento de recrutamento de seleção. Programas de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores. Manutenção do clima organizacional.
Analista de vendas	Assessoria e manutenção de clientes. Processo de visita e apresentação do produto para novos clientes
Analista de pós venda	Processos de suporte e atendimento ao cliente. Apoio e treinamento de utilização
Analista de produto	análise de produto, acompanhamento de ciclo de produto, tendências de mercado, procura de oportunidades de mercado, análise dos concorrentes

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

7.1 Necessidade de pessoal

Os cargos acima mencionados serão a base para o funcionamento para a empresa OPA's. Sendo que, para cada 5 colaboradores será necessário um líder de equipe.

O quadro 15 apresenta a projeção de necessidade de pessoal em cada fase da empresa.

Quadro 15 – Necessidade de pessoal

Setor	Ano 1/ Semestre		Ano 2/ Semestre		Ano 3/ Semestre	
	1º	2º	1º	2º	1º	2º
Tecnologia						
Tem leader	0	0	1	1	1	1
Desenvolvedor	0	2	4	6	7	7
Comercial/vendas						
Tem leader	0	0	0	0	0	0
Analista	0	1	2	2	4	4
Costumer success / pós venda						
Tem leader	0	0	0	1	2	2
Analista	0	1	3	6	12	12
RH / Finanças						
Tem leader	0	0	0	0	0	1
Analista	0	1	1	2	4	3
Marketing						
Tem leader	0	0	0	0	0	1
Analista	0	0	1	1	3	2
Produto / Negócios						
Tem leader	0	0	0	0	0	0
Analista	0	0	0	1	2	2
total da equipe	0	5	12	20	35	35

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

A empresa terá como foco a tecnologia, desta maneira o crescimento do setor tecnológico é maior. O setor de vendas não necessariamente terá um crescimento acentuado, pois o fechamento de negócios com novos entrantes não será apenas atribuição desta equipe.

Houve algumas exceções para a regra de que a cada 5 colaboradores houve-se um líder de equipe, isso aconteceu no terceiro ano na área de marketing, recursos humanos e finanças.

7.2 Localização e layout

A localização da Empresa OPA's será na cidade de Florianópolis. Foram estudados 3 principais locais para a escolha da localização do escritório, sendo os bairros: canasvieiras, centro e trindade.

Locais como incubadoras e condomínios empresariais foram estudados com base em

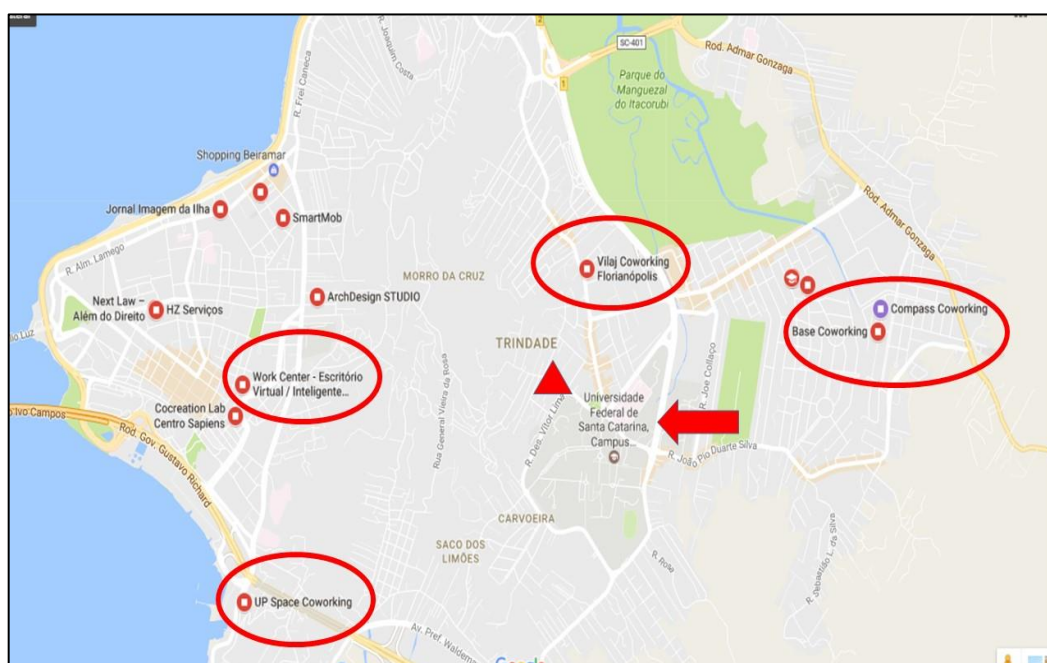
suas características.

Porém como os sócios ainda frequentam a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e residem próximo a região da trindade, buscou-se otimizar o tempo de deslocamento, a qualidade de acesso a informações e infraestrutura comercial da região.

Locais de coworking tiveram grande diferencial entre os possíveis locais para a localização da empresa.

A figura 12 representa o mapa de localização do negócio.

Figura 12 – Localização do negócio



Fonte: Google Maps, 2017. Elaboração: próprio autor, 2017.

O local, sinalizado com o triângulo, é onde os sócios residem. Já a seta é onde se encontra a Universidade Federal de Santa Catarina. Como o fator de deslocamento e acesso a informações foi um fator determinante para a escolha da localização do negócio, foram filtrados quatro principais espaços de coworking, sendo eles: UP Space Coworking, Work center Escritório Inteligente, Village Coworking e Base coworking.

A estratégia de utilizar um local Coworking está em que estes locais proporcionam criatividade as equipes, disponibilizando um espaço dinâmico e possibilitando o networking. Pretende-se utilizar os espaços de coworking apenas no primeiro ano de empresa. Já no segundo ano se buscará um local fixo com maior privacidade e comodidade para a nova equipe.

8. PLANO FINANCEIRO

Nesta etapa serão apresentados os recursos necessários a serem investidos para que a empresa OPA's comece a funcionar sendo eles: investimentos fixos, capital de giro e investimentos pré-operacionais.

Podemos dividir os investimentos em duas etapas. A primeira etapa está relacionada ao investimento feito pelos sócios para impulsionar e criar a primeira versão do sistema junto a software house. Estes investimentos foram baseados em conversas com empreendedores do ramo tecnológico os quais já utilizaram dessa técnica para iniciar o seu negócio. Foram mapeadas algumas empresas responsáveis pelo serviço de desenvolvimento de software e os valores ficaram em torno de R\$ 20.000 a R\$ 50.000 reais para a entrega do projeto. Entretanto os valores previamente estudados estimaram o investimento inicial pelos sócios para o desenvolvimento da primeira versão do software e estudo de mercado no valor de R\$ 31.500, sendo ele pago inteiramente pelos sócios com uma parcela de 50% para cada um.

Já a segunda parte do investimento trata-se realmente da abertura da empresa e das despesas operacionais.

Os custos fixos relacionados ao local serão baseados em orçamentos feitos com os espaços coworkings. Sendo que estes espaços oferecem estações de trabalho completas, as quais incluem: mesas, cadeiras, internet, armários, salas de reunião, estacionamento, copa e banheiros. Estes custos foram estimados em torno de R\$ 500 reais. A vantagem de não utilizar espaços compartilhados são que não existem investimentos em materiais físicos. Como a empresa ainda estará em fase inicial, poupar recursos será essencial para a sobrevivência da mesma.

Um investimento necessário serão os computadores para os colaboradores. A escolha dos computadores foi baseada em conhecimento de mercado por parte dos sócios. Para analistas de negócio serão comprados computadores da marca Dell modelo i14-5468-M10P, com processador de 6ª Geração Intel® Core™ i3-6006U (2 GHz, Cache de 3MB), os quais custam R\$ 2300,00. Já para a área de tecnologia serão comprados modelos mais robustos para a programação, o modelo a ser comprado nessa situação é da marca Dell i15-5566-M50P, com processador 7ª geração Intel® Core™ i7-7500U (2.7 GHz expansível até 3.5 GHz, Cache de 4MB), que custam em torno de R\$ 3500,00.

O quadro 16 mostra a programação de compra de computadores ao longo de três anos.

Quadro 16 – Aquisição de computadores

Semestre	Computadores/ negócio	Computadores/ tecnologia	Investimento	Total acumulado
1	0	0	R\$ -	R\$ -
2	3	2	R\$ 13.900,00	R\$ 13.900,00
3	4	3	R\$ 19.700,00	R\$ 33.600,00
4	5	2	R\$ 18.500,00	R\$ 52.100,00
5	14	1	R\$ 35.700,00	R\$ 87.800,00
6	0	0	R\$ -	R\$ 87.800,00

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

O valor total ao final de 3 anos será de R\$ 87.800,00. O primeiro semestre não existe investimento em computadores devido que o software está sendo desenvolvido na softwarehouse, e até aquele momento os sócios trabalharão com seus próprios computadores pessoais para reduzir custos.

Além de computadores a empresa no seu segundo e terceiro ano terão despesas com aluguel e materiais para o escritório. O quadro 17 demonstra os gastos a partir do segundo ano da empresa, onde ela deixa o espaço coworking e passa a alugar uma sala comercial para suas atividades.

Tomando por base que cada mesa comporta 4 pessoas e que material extra de escritório compoem tudo aquilo que é relacionado a suportes de computador, mouses, materiais para banheiro e utensílios para cozinha.

Quadro 17 – Aquisição de equipamentos

Semestre	Mesas		Cadeiras		Material extra		Total Semestral
	Quantida de	Valor total	Quantidade	Valor total	Quantida de	Valor total	
3	3	R\$ 6.000,00	12	R\$ 2.400,00	-	R\$ 4.000,00	R\$ 12.400,00
4	2	R\$ 4.000,00	8	R\$ 1.600,00	-	R\$ 4.200,00	R\$ 9.800,00
5	4	R\$ 8.000,00	15	R\$ 3.000,00	-	R\$ 4.500,00	R\$ 15.500,00
6	-	-	-	-	-	R\$ 4.500,00	R\$ 4.500,00

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Os custos de aluguel da sala comercial foram cotados e espera-se gastar mensalmente um valor de R\$ 3000,00 mais os gastos com aluguel, condominio, agua, luz e telefonia.

8.1 Estimativa de faturamento mensal

A estimativa de faturamento mensal é estruturada em dois principais perfis de clientes: as cafeterias e os fornecedores. A receita do negócio esta baseada em mensalidades que ambos terão de pagar mensalmente para utilizar a ferramenta. A medida que o número de clientes aumenta o faturamento consequentemente irá aumentar. O quadro 18 demonstra a expectativa de cafeterias ao longo do tempo.

Quadro 18 – Expectativa de cafeterias (desistência de 20%)

Abrangência	Mês	Novas cafeterias	Total de cafeterias	20%
Florianópolis + Cidades metropolitanas	7	-		0
Florianópolis + Cidades metropolitanas	8	10	10	10
Florianópolis + Cidades metropolitanas	9	10	20	18
Florianópolis + Cidades metropolitanas	10	10	30	28
Florianópolis + Cidades metropolitanas	11	10	40	38
Florianópolis + Cidades metropolitanas	12	10	50	48
Santa Catarina	13	20	70	58
Santa Catarina	14	20	90	86
Santa Catarina	15	20	110	106
Santa Catarina	16	20	130	126
Santa Catarina	17	20	150	146
Santa Catarina	18	20	170	166
SC + PR + SP	19	20	190	186
SC + PR + SP	20	20	210	206
SC + PR + SP	21	20	230	226
SC + PR + SP	22	20	250	246
SC + PR + SP	23	20	270	266
SC + PR + SP	24	20	290	286
SC + PR + RS+ SP	25	20	310	306
SC + PR + RS+ SP	26	20	330	326
SC + PR + RS+ SP	27	20	350	346
SC + PR + RS+ SP	28	20	370	366
SC + PR + RS+ SP	29	20	390	386
SC + PR + RS+ SP	30	20	410	406
SC + PR + RS+ SP + RJ + MG	31	20	430	426
SC + PR + RS+ SP + RJ + MG	32	20	450	446
SC + PR + RS+ SP + RJ + MG	33	20	470	466
SC + PR + RS+ SP + RJ + MG	34	20	490	486
SC + PR + RS+ SP + RJ + MG	35	20	510	506
SC + PR + RS+ SP + RJ + MG	36	20	530	526

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

A partir do quadro 18, o inicio da entrada de clientes cafeterias se dá no mês 7 (sete). Isto ocorre devido a estratégia utilizada de produzir a plataforma numa softwarehouse por 6 (seis) meses. Espera-se atender no primeiro ano a região de florianópolis e cidades metropolitanas.

A entrada de novos clientes é pequena no inicio e se estabiliza ao longo do tempo como

visto no quadro 19. Espera-se uma taxa de desistência de 20% em cada mês dos clientes que entraram no mês anterior.

Em relação aos fornecedores, o número varia em torno de 15 a 50 fornecedores por cafeteria.

Porém um fornecedor atende mais de uma cafeteria na região. Devido a isso, considerou-se que a cada cafeteria que entra na plataforma, 5 fornecedores novos aderem a plataforma. O quadro 19 evidencia o número de fornecedores esperado.

Quadro 19 – Expectativa de fornecedores (desistência de 20%)

Abrangência	Mês	Novos fornecedores	total de fornecedores	20%
Florianópolis + Cidades metropolitanas	7	-		0
Florianópolis + Cidades metropolitanas	8	50	50	50
Florianópolis + Cidades metropolitanas	9	50	100	90
Florianópolis + Cidades metropolitanas	10	50	150	140
Florianópolis + Cidades metropolitanas	11	50	200	190
Florianópolis + Cidades metropolitanas	12	50	250	240
Santa Catarina	13	100	350	290
Santa Catarina	14	100	450	430
Santa Catarina	15	100	550	530
Santa Catarina	16	100	650	630
Santa Catarina	17	100	750	730
Santa Catarina	18	100	850	830
SC + PR + SP	19	100	950	930
SC + PR + SP	20	100	1050	1030
SC + PR + SP	21	100	1150	1130
SC + PR + SP	22	100	1250	1230
SC + PR + SP	23	100	1350	1330
SC + PR + SP	24	100	1450	1430
SC + PR + RS+ SP	25	100	1550	1530
SC + PR + RS+ SP	26	100	1650	1630
SC + PR + RS+ SP	27	100	1750	1730
SC + PR + RS+ SP	28	100	1850	1830
SC + PR + RS+ SP	29	100	1950	1930
SC + PR + RS+ SP	30	100	2050	2030
SC + PR + RS+ SP + RJ + MG	31	100	2150	2130
SC + PR + RS+ SP + RJ + MG	32	100	2250	2230
SC + PR + RS+ SP + RJ + MG	33	100	2350	2330
SC + PR + RS+ SP + RJ + MG	34	100	2450	2430
SC + PR + RS+ SP + RJ + MG	35	100	2550	2530
SC + PR + RS+ SP + RJ + MG	36	100	2650	2630

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

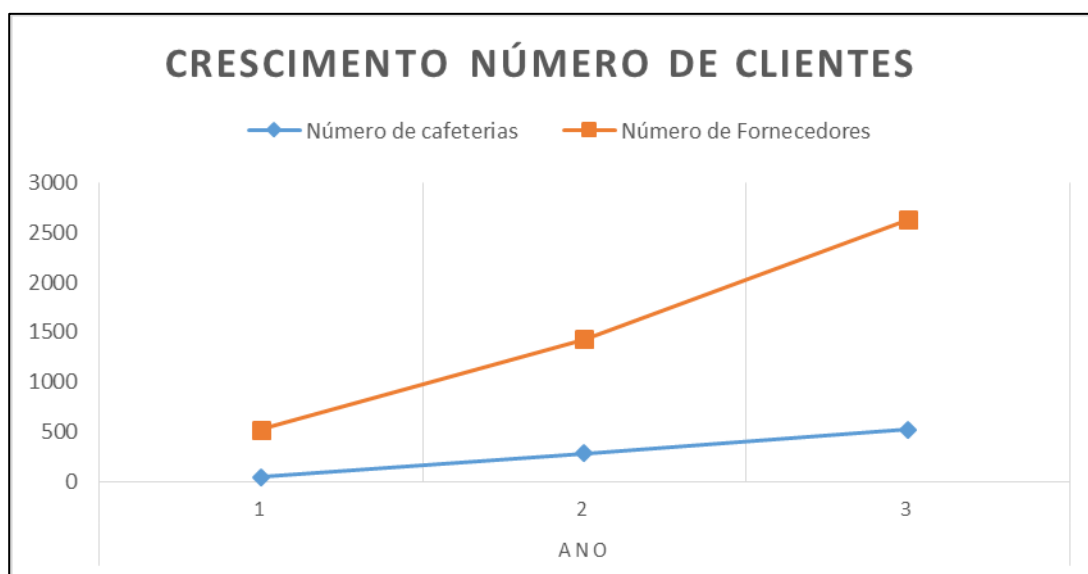
Assim como as cafeterias espera-se uma desistência da plataforma de 20% dos fornecedores que entraram no mês anterior. Em questão de receita, são os fornecedores os

maiores provedores para o software.

O crescimento do número de clientes se dá de forma exponencial. Esse comportamento é esperado devido ao modelo de negócio de uma plataforma com características de marketplace.

O gráfico 1 demonstra o crescimento do negócio ao longo dos três anos de operação.

Gráfico 1 – Crescimento do número de clientes



Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

O crescimento ao longo prazo dos fornecedores tende a ser maior devido que a aderência é pró-ativa, sem a necessidade de cafeterias para a entrada de novos fornecedores. O número de cafeterias tende a se estagnar ao longo do tempo, devido a sua quantidade dentro do cenário nacional.

Apresentadas as expectativas de entrada de clientes, nota-se um potencial crescimento do negócio já a curto prazo. Sendo assim, é exposto a seguir a receita bruta atrelada a cada tipo de cliente.

A receita bruta das cafeterias exposta no quadro 20 possui um detalhe importante a ser observado. Optou-se por uma estratégia de disponibilizar a plataforma por 3 (três) meses gratuitamente para as cafeterias (período de carência), essa estratégia tem como objetivo principal atrair e proporcionar experiências na plataforma por parte das cafeterias.

Quadro 20 – Receita bruta cafeterias

Mês	Número de cafeterias cadastradas	Receita bruta	Receita com 3 meses grátis
7	0	R\$ -	R\$ -
8	10	R\$ 1.100,00	R\$ -
9	18	R\$ 1.980,00	R\$ -
10	28	R\$ 3.080,00	R\$ -
11	38	R\$ 4.180,00	R\$ 1.100,00
12	48	R\$ 5.280,00	R\$ 1.980,00
13	58	R\$ 6.380,00	R\$ 3.080,00
14	86	R\$ 9.460,00	R\$ 4.180,00
15	106	R\$ 11.660,00	R\$ 5.280,00
16	126	R\$ 13.860,00	R\$ 6.380,00
17	146	R\$ 16.060,00	R\$ 9.460,00
18	166	R\$ 18.260,00	R\$ 11.660,00
19	186	R\$ 20.460,00	R\$ 13.860,00
20	206	R\$ 22.660,00	R\$ 16.060,00
21	226	R\$ 24.860,00	R\$ 18.260,00
22	246	R\$ 27.060,00	R\$ 20.460,00
23	266	R\$ 29.260,00	R\$ 22.660,00
24	286	R\$ 31.460,00	R\$ 24.860,00
25	306	R\$ 33.660,00	R\$ 27.060,00
26	326	R\$ 35.860,00	R\$ 29.260,00
27	346	R\$ 38.060,00	R\$ 31.460,00
28	366	R\$ 40.260,00	R\$ 33.660,00
29	386	R\$ 42.460,00	R\$ 35.860,00
30	406	R\$ 44.660,00	R\$ 38.060,00
31	426	R\$ 46.860,00	R\$ 40.260,00
32	446	R\$ 49.060,00	R\$ 42.460,00
33	466	R\$ 51.260,00	R\$ 44.660,00
34	486	R\$ 53.460,00	R\$ 46.860,00
35	506	R\$ 55.660,00	R\$ 49.060,00
36	526	R\$ 57.860,00	R\$ 51.260,00

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Foi considerado que cada cafeteria estaria pagando o valor de R\$ 110,00 por mês, a partir dos 3 primeiros meses que são gratuitos.

A estratégia elaborada com os fornecedores é parecida, tomou-se como base um pagamento de R\$ 200,00 mensais, porém com 2 meses de plataforma disponibilizadas gratuitamente. O quadro 21 retrata o cenário dos fornecedores.

Quadro 21 – Receita bruta fornecedores

Mês	Número de fornecedores cadastrados	Receita bruta	Receita com 2 meses grátis
7	0	R\$ -	-
8	50	R\$ 10.000,00	R\$ -
9	90	R\$ 18.000,00	R\$ -
10	140	R\$ 28.000,00	R\$ 10.000,00
11	190	R\$ 38.000,00	R\$ 18.000,00
12	240	R\$ 48.000,00	R\$ 28.000,00
13	290	R\$ 58.000,00	R\$ 38.000,00
14	430	R\$ 86.000,00	R\$ 48.000,00
15	530	R\$ 106.000,00	R\$ 58.000,00
16	630	R\$ 126.000,00	R\$ 86.000,00
17	730	R\$ 146.000,00	R\$ 106.000,00
18	830	R\$ 166.000,00	R\$ 126.000,00
19	930	R\$ 186.000,00	R\$ 146.000,00
20	1030	R\$ 206.000,00	R\$ 166.000,00
21	1130	R\$ 226.000,00	R\$ 186.000,00
22	1230	R\$ 246.000,00	R\$ 206.000,00
23	1330	R\$ 266.000,00	R\$ 226.000,00
24	1430	R\$ 286.000,00	R\$ 246.000,00
25	1530	R\$ 306.000,00	R\$ 266.000,00
26	1630	R\$ 326.000,00	R\$ 286.000,00
27	1730	R\$ 346.000,00	R\$ 306.000,00
28	1830	R\$ 366.000,00	R\$ 326.000,00
29	1930	R\$ 386.000,00	R\$ 346.000,00
30	2030	R\$ 406.000,00	R\$ 366.000,00
31	2130	R\$ 426.000,00	R\$ 386.000,00
32	2230	R\$ 446.000,00	R\$ 406.000,00
33	2330	R\$ 466.000,00	R\$ 426.000,00
34	2430	R\$ 486.000,00	R\$ 446.000,00
35	2530	R\$ 506.000,00	R\$ 466.000,00
36	2630	R\$ 526.000,00	R\$ 486.000,00

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Percebe-se um rápido crescimento no que diz a respeito de receita bruta por parte dos fornecedores. No 15º (décimo quinto) mês o valor bruto da receita por parte dos fornecedores foi maior que a receita de 3 (três) anos das cafeterias.

O somatório das receitas pode ser avaliado no quadro 22.

Quadro 22 – Receita bruta total

Receita			
Ano	Cafeterias	Fornecedores	total
1	R\$ 1.980,00	R\$ 28.000,00	R\$ 29.980,00
2	R\$ 24.860,00	R\$ 246.000,00	R\$ 270.860,00
3	R\$ 51.260,00	R\$ 486.000,00	R\$ 537.260,00

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Os fornecedores são responsáveis por 90% da receita da empresa. Isso deve-se ao fato de que são os mais numerosos e pagam um valor maior para utilizar a plataforma, já que podem utilizar a plataforma como um marketplace de fornecedores. O detalhamento da receita esperada é mostrada no quadro 23 abaixo:

Quadro 23 – Projeção de receita total detalhada

Quadro 23 - Projeção de receita total detalhada						
	Valor Mensal					
	R\$ 110,00	R\$ 200,00				
Mês	Número de cafeterias	Número de fornecedores	Receita com cafeterias	receita com fornecedores	receita total	Receita com promoção
7	0	0	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
8	10	50	R\$ 1.100,00	R\$ 10.000,00	R\$ 11.100,00	R\$ -
9	18	90	R\$ 1.980,00	R\$ 18.000,00	R\$ 19.980,00	R\$ -
10	28	140	R\$ 3.080,00	R\$ 28.000,00	R\$ 31.080,00	R\$ 10.000,00
11	38	190	R\$ 4.180,00	R\$ 38.000,00	R\$ 42.180,00	R\$ 19.100,00
12	48	240	R\$ 5.280,00	R\$ 48.000,00	R\$ 53.280,00	R\$ 29.980,00
13	58	290	R\$ 6.380,00	R\$ 58.000,00	R\$ 64.380,00	R\$ 41.080,00
14	86	430	R\$ 9.460,00	R\$ 86.000,00	R\$ 95.460,00	R\$ 52.180,00
15	106	530	R\$ 11.660,00	R\$ 106.000,00	R\$ 117.660,00	R\$ 63.280,00
16	126	630	R\$ 13.860,00	R\$ 126.000,00	R\$ 139.860,00	R\$ 92.380,00
17	146	730	R\$ 16.060,00	R\$ 146.000,00	R\$ 162.060,00	R\$ 115.460,00
18	166	830	R\$ 18.260,00	R\$ 166.000,00	R\$ 184.260,00	R\$ 137.660,00
19	186	930	R\$ 20.460,00	R\$ 186.000,00	R\$ 206.460,00	R\$ 159.860,00
20	206	1030	R\$ 22.660,00	R\$ 206.000,00	R\$ 228.660,00	R\$ 182.060,00
21	226	1130	R\$ 24.860,00	R\$ 226.000,00	R\$ 250.860,00	R\$ 204.260,00
22	246	1230	R\$ 27.060,00	R\$ 246.000,00	R\$ 273.060,00	R\$ 226.460,00
23	266	1330	R\$ 29.260,00	R\$ 266.000,00	R\$ 295.260,00	R\$ 248.660,00
24	286	1430	R\$ 31.460,00	R\$ 286.000,00	R\$ 317.460,00	R\$ 270.860,00
25	306	1530	R\$ 33.660,00	R\$ 306.000,00	R\$ 339.660,00	R\$ 293.060,00
26	326	1630	R\$ 35.860,00	R\$ 326.000,00	R\$ 361.860,00	R\$ 315.260,00
27	346	1730	R\$ 38.060,00	R\$ 346.000,00	R\$ 384.060,00	R\$ 337.460,00
28	366	1830	R\$ 40.260,00	R\$ 366.000,00	R\$ 406.260,00	R\$ 359.660,00
29	386	1930	R\$ 42.460,00	R\$ 386.000,00	R\$ 428.460,00	R\$ 381.860,00
30	406	2030	R\$ 44.660,00	R\$ 406.000,00	R\$ 450.660,00	R\$ 404.060,00
31	426	2130	R\$ 46.860,00	R\$ 426.000,00	R\$ 472.860,00	R\$ 426.260,00
32	446	2230	R\$ 49.060,00	R\$ 446.000,00	R\$ 495.060,00	R\$ 448.460,00
33	466	2330	R\$ 51.260,00	R\$ 466.000,00	R\$ 517.260,00	R\$ 470.660,00
34	486	2430	R\$ 53.460,00	R\$ 486.000,00	R\$ 539.460,00	R\$ 492.860,00
35	506	2530	R\$ 55.660,00	R\$ 506.000,00	R\$ 561.660,00	R\$ 515.060,00
36	526	2630	R\$ 57.860,00	R\$ 526.000,00	R\$ 583.860,00	R\$ 537.260,00

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Seguindo adiante com os parametros de receita bem estruturados podem ser mostrados os custos de comercialização da plataforma.

8.3 Custos de comercialização

Os custos de comercialização da plataforma serão primordialmente investidos em recursos digitais. A plataforma deve ganhar visibilidade e expansão da marca. Porém nos

primeiros meses de plataforma, ainda não existe demanda concreta. Então serão necessárias algumas visitas para as cafeterias e custos de ligação para fornecedores. Esses custos de deslocamento e contato com os clientes iniciais são estimados em R\$ 2000 para mês de operação. Além dos recursos para contato serão investidos recursos nas fontes digitais como google adwords, facebook ads e Instagram ads. O custo destes recursos foram estimados em R\$ 1000,00 por mês.

8.4 Custos de mão de obra

Os custos da mão de obra foram divididos em quatro categorias, sendo elas: Analistas de negócio, Team lider de negócios, Tecnologia e por fim Team lider de tecnologia. Os encargos sociais aplicados sobre os salários assim como os custos totais para a empresa são representados no quadro 24.

Quadro 24 – Custos de mão de obra

Composição dos custos de mão de obra		Analistas de negócio		Tecnologia		Team Lider Negócio		Team lider Tecnologia	
	Percentual	Valor em Reais		Valor em Reais		Valor em Reais		Valor em Reais	
Valor do(s) Salário(s) Nominal(is)	100	R\$ 2.000,00		R\$ 3.500,00		R\$ 2.600,00		R\$ 4.000,00	
Encargos Sociais Básicos									
INSS (Empresa)	20	R\$ 400,00		R\$ 700,00		R\$ 520,00		R\$ 800,00	
Seguro Acidentes Trabalho	1	R\$ 20,00		R\$ 35,00		R\$ 26,00		R\$ 40,00	
SubTotal Enc. Sociais Básicos (GPS Empresa)	21	R\$ 420,00		R\$ 735,00		R\$ 546,00		R\$ 840,00	
FGTS	8	R\$ 160,00		R\$ 280,00		R\$ 208,00		R\$ 320,00	
SubTotal Recolhimentos (GPS + FGTS)	29	R\$ 580,00		R\$ 1.015,00		R\$ 754,00		R\$ 1.160,00	
Provisões									
Provisão Indenização 40%	3,2	R\$ 64,00		R\$ 112,00		R\$ 83,20		R\$ 128,00	
Provisão Férias	8,33	R\$ 166,60		R\$ 291,55		R\$ 216,58		R\$ 333,20	
Provisão Abono Férias	2,78	R\$ 55,60		R\$ 97,30		R\$ 72,28		R\$ 111,20	
Provisão Incid. Enc. Sociais Básicos (Férias / Abono)	3,2	R\$ 64,00		R\$ 112,00		R\$ 83,20		R\$ 128,00	
Provisão Incid. FGTS (Férias / Abono)	1,24	R\$ 24,80		R\$ 43,40		R\$ 32,24		R\$ 49,60	
Provisão para 13º Salário	8,33	R\$ 166,60		R\$ 291,55		R\$ 216,58		R\$ 333,20	
Provisão Incid. Enc. Sociais Básicos (13º Sal.)	2,4	R\$ 48,00		R\$ 84,00		R\$ 62,40		R\$ 96,00	
Provisão Incid. FGTS (13º Sal.)	0,93	R\$ 18,60		R\$ 32,55		R\$ 24,18		R\$ 37,20	
SubTotal Provisões	30,41	R\$ 608,20		R\$ 1.064,35		R\$ 790,66		R\$ 1.216,40	
TOTAL (Recolhimentos + Provisões)	59,41	R\$ 1.188,20		R\$ 2.079,35		R\$ 1.544,66		R\$ 2.376,40	
Subtotal		R\$ 3.188,20		R\$ 5.579,35		R\$ 4.144,66		R\$ 6.376,40	
Benefícios									
Vale Transporte - Custo passagens atuais Florianópolis (40 passagens)	R\$ 3,90	R\$ 156,00		R\$ 156,00		R\$ 156,00		R\$ 156,00	
Refeitório - Custo 20 refeições	R\$ 15,00	R\$ 300,00		R\$ 300,00		R\$ 300,00		R\$ 300,00	
TOTAL DAS DESPESAS COM BENEFÍCIOS		R\$ 456,00		R\$ 456,00		R\$ 456,00		R\$ 456,00	
TOTAL GERAL		R\$ 3.644,20		R\$ 6.035,35		R\$ 4.600,66		R\$ 6.832,40	

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Os dados do quadro 24 foram retirados dos valores vigentes as empresas do ramo de tecnologia em Florianópolis.

Para a tabela de pró-labore dos sócios foram destinados valores equivalentes aos salários

de analistas de cada área. Os sócios só começam a receber a pró-labore quando a empresa já está faturando. O quadro 25 evidencia os valores destinados aos sócios.

Quadro 25 – Pró-labore

mês	Sócio		Total
	Andre	Rodolfo	
1 a 7	R\$ -	R\$ -	R\$ -
7 a 10	R\$ -	R\$ -	R\$ -
10 a 18	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 4.000,00
18 a 24	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 4.000,00
24 a 30	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 4.000,00
30 a 36	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 6.000,00

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Dados os custos com mão de obra e custos com a pró-labore, serão evidenciados a seguir os custos referentes a depreciação de equipamentos e patrimonio da empresa.

8.5 Custos com depreciação

A depreciação de equipamentos é um aspecto muito importante a ser tratado. Os custos com depreciação na OPA's referem-se a depreciação de computadores e material de escritório. Levou-se em conta que os computadores têm vida útil equivalente a 3 anos (36 meses) e materias de escritório como mesas tem uma vida útil de 10 anos (120 meses) e por fim as cadeiras 5 anos (60 meses). Os valores referentes a depreciação dos equipamentos estão evidenciados no quadro 26.

Quadro 26 – Depreciação

Ano	Notebooks	Mesas	cadeiras	Total
1	R\$ 2.316,67	R\$ -	R\$ -	R\$ 2.316,67
2	R\$ 17.366,67	R\$ 1.800,00	R\$ 1.400,00	R\$ 20.566,67
3	R\$ 29.266,67	R\$ 1.800,00	R\$ 1.400,00	R\$ 32.466,67

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Nota-se que a depreciação aumenta ao longo dos anos devido que no primeiro ano de operação a empresa estará funcionando no espaço coworking. O crescimento dos custos com depreciação relacionados aos computadores é devido ao aumento de colaboradores durante o passar dos anos.

8.6 Demonstrativo de resultados

Dados os custos, despesas e receitas do negócio, pode-se trabalhar o resultado operacional. Os quadros 27, 28 e 29 apresentam os demonstrativos de resultados, separados por anos de operação. Foram planejados 3 anos, seguindo os custos já evidenciados em tópicos anteriores.

Quadro 27 – Demonstrativos de resultados Ano 1

Ano	Mês	Receita bruta	impostos	Receita líquida	Custos fixos	Despesas adm + Gerais	Custo Mão de obra	Custos de comercialização	Custos variáveis	Depreciação acumulada	Lucro líquido	Lucros e prejuízos acumulados
1	1	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 5.000,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	-R\$ 5.000,00	-R\$ 5.000,00
1	2	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 5.000,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	-R\$ 5.000,00	-R\$ 10.000,00
1	3	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 5.000,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	-R\$ 5.000,00	-R\$ 15.000,00
1	4	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 5.000,00	R\$ -	R\$ -	R\$ 500,00	R\$ -	R\$ -	-R\$ 5.500,00	-R\$ 20.500,00
1	5	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 5.000,00	R\$ -	R\$ -	R\$ 500,00	R\$ -	R\$ -	-R\$ 5.500,00	-R\$ 26.000,00
1	6	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 5.000,00	R\$ -	R\$ -	R\$ 500,00	R\$ -	R\$ -	-R\$ 5.500,00	-R\$ 31.500,00
1	7	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 6.500,00	R\$ 2.983,33	R\$ 23.003,30	R\$ 3.000,00	R\$ 2.500,00	R\$ 386,11	-R\$ 38.372,74	-R\$ 69.872,74
1	8	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 6.500,00	R\$ 2.983,33	R\$ 23.003,30	R\$ 3.000,00	R\$ -	R\$ 386,11	-R\$ 35.872,74	-R\$ 105.745,49
1	9	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 6.500,00	R\$ 2.983,33	R\$ 23.003,30	R\$ 3.000,00	R\$ -	R\$ 386,11	-R\$ 35.872,74	-R\$ 141.618,23
1	10	R\$ 10.000,00	R\$ 1.065,00	R\$ 8.935,00	R\$ 10.500,00	R\$ 2.983,33	R\$ 23.003,30	R\$ 3.000,00	R\$ -	R\$ 386,11	-R\$ 30.937,74	-R\$ 172.555,98
1	11	R\$ 19.100,00	R\$ 2.034,15	R\$ 17.065,85	R\$ 10.500,00	R\$ 2.983,33	R\$ 23.003,30	R\$ 3.000,00	R\$ -	R\$ 386,11	-R\$ 22.806,89	-R\$ 195.362,87
1	12	R\$ 29.980,00	R\$ 3.192,87	R\$ 26.787,13	R\$ 24.500,00	R\$ 2.983,33	R\$ 23.003,30	R\$ 3.000,00	R\$ 2.500,00	R\$ 386,11	-R\$ 29.585,61	-R\$ 224.948,49

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Quadro 28 – Demonstrativos de resultados Ano 2

Ano	Mês	Receita bruta	impostos	Receita líquida	Custos fixos	Despesas adm + Gerais	Custo Mão de obra	Custos de comercialização	Custos variáveis	Depreciação acumulada	Lucro líquido	Lucros e prejuízos acumulados
2	13	R\$ 41.080,00	R\$ 4.375,02	R\$ 36.704,98	R\$ 27.000,00	R\$ 7.700,00	R\$ 56.483,20	R\$ 3.000,00	R\$ -	R\$ 1.713,89	-R\$ 59.192,11	-R\$ 284.140,60
2	14	R\$ 52.180,00	R\$ 5.557,17	R\$ 46.622,83	R\$ 27.000,00	R\$ 7.700,00	R\$ 56.483,20	R\$ 3.000,00	R\$ -	R\$ 1.713,89	-R\$ 49.274,26	-R\$ 333.414,85
2	15	R\$ 63.280,00	R\$ 6.739,32	R\$ 56.540,68	R\$ 27.000,00	R\$ 7.700,00	R\$ 56.483,20	R\$ 3.000,00	R\$ -	R\$ 1.713,89	-R\$ 39.356,41	-R\$ 372.771,26
2	16	R\$ 92.380,00	R\$ 9.838,47	R\$ 82.541,53	R\$ 27.000,00	R\$ 7.700,00	R\$ 56.483,20	R\$ 3.000,00	R\$ -	R\$ 1.713,89	-R\$ 13.355,56	-R\$ 386.126,82
2	17	R\$ 115.460,00	R\$ 12.296,49	R\$ 103.163,51	R\$ 27.000,00	R\$ 7.700,00	R\$ 56.483,20	R\$ 3.000,00	R\$ -	R\$ 1.713,89	R\$ 7.266,42	-R\$ 378.860,40
2	18	R\$ 137.660,00	R\$ 14.660,79	R\$ 122.999,21	R\$ 27.000,00	R\$ 7.700,00	R\$ 56.483,20	R\$ 3.000,00	R\$ -	R\$ 1.713,89	R\$ 27.102,12	-R\$ 351.758,28
2	19	R\$ 159.860,00	R\$ 17.025,09	R\$ 142.834,91	R\$ 55.000,00	R\$ 11.266,67	R\$ 91.375,56	R\$ 3.000,00	R\$ -	R\$ 1.713,89	-R\$ 19.521,21	-R\$ 371.279,49
2	20	R\$ 182.060,00	R\$ 19.389,39	R\$ 162.670,61	R\$ 55.000,00	R\$ 11.266,67	R\$ 91.375,56	R\$ 3.000,00	R\$ -	R\$ 1.713,89	R\$ 314,49	-R\$ 370.964,99
2	21	R\$ 204.260,00	R\$ 21.753,69	R\$ 182.506,31	R\$ 55.000,00	R\$ 11.266,67	R\$ 91.375,56	R\$ 3.000,00	R\$ -	R\$ 1.713,89	R\$ 20.150,19	-R\$ 350.814,80
2	22	R\$ 226.460,00	R\$ 24.117,99	R\$ 202.342,01	R\$ 55.000,00	R\$ 11.266,67	R\$ 91.375,56	R\$ 3.000,00	R\$ -	R\$ 1.713,89	R\$ 39.985,89	-R\$ 310.828,90
2	23	R\$ 248.660,00	R\$ 26.482,29	R\$ 222.177,71	R\$ 55.000,00	R\$ 11.266,67	R\$ 91.375,56	R\$ 3.000,00	R\$ -	R\$ 1.713,89	R\$ 59.821,59	-R\$ 251.007,31
2	24	R\$ 270.860,00	R\$ 28.846,59	R\$ 242.013,41	R\$ 57.000,00	R\$ 11.266,67	R\$ 91.375,56	R\$ 3.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 1.713,89	R\$ 72.657,29	-R\$ 178.350,01

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Quadro 29 – Demonstrativos de resultados Ano 3

Ano	Mês	Receita bruta	impostos	Receita líquida	Custos fixos	Despesas adm + Gerais	Custo Mão de obra	Custos de comercialização	Custos variáveis	Depreciação acumulada	Lucro líquido	Lucros e prejuízos acumulados
3	25	R\$ 293.060,00	R\$ 31.210,89	R\$ 261.849,11	R\$ 69.000,00	R\$ 11.266,67	R\$ 149.386,17	R\$ 3.000,00	R\$ -	R\$ 2.705,56	R\$ 26.490,72	-R\$ 151.859,30
3	26	R\$ 315.260,00	R\$ 33.575,19	R\$ 281.684,81	R\$ 69.000,00	R\$ 11.266,67	R\$ 149.386,17	R\$ 3.000,00	R\$ -	R\$ 2.705,56	R\$ 46.326,42	-R\$ 105.532,88
3	27	R\$ 337.460,00	R\$ 35.939,49	R\$ 301.520,51	R\$ 69.000,00	R\$ 11.266,67	R\$ 149.386,17	R\$ 3.000,00	R\$ -	R\$ 2.705,56	R\$ 66.162,12	-R\$ 39.370,76
3	28	R\$ 359.660,00	R\$ 38.303,79	R\$ 321.356,21	R\$ 69.000,00	R\$ 11.266,67	R\$ 149.386,17	R\$ 3.000,00	R\$ -	R\$ 2.705,56	R\$ 85.997,82	R\$ 46.627,06
3	29	R\$ 381.860,00	R\$ 40.668,09	R\$ 341.191,91	R\$ 69.000,00	R\$ 11.266,67	R\$ 149.386,17	R\$ 3.000,00	R\$ -	R\$ 2.705,56	R\$ 105.833,52	R\$ 152.460,58
3	30	R\$ 404.060,00	R\$ 43.032,39	R\$ 361.027,61	R\$ 71.000,00	R\$ 11.266,67	R\$ 149.386,17	R\$ 3.000,00	R\$ -	R\$ 2.705,56	R\$ 123.669,22	R\$ 276.129,79
3	31	R\$ 426.260,00	R\$ 45.396,69	R\$ 380.863,31	R\$ 71.000,00	R\$ 750,00	R\$ 151.299,09	R\$ 3.000,00	R\$ -	R\$ 2.705,56	R\$ 152.108,66	R\$ 428.238,46
3	32	R\$ 448.460,00	R\$ 47.760,99	R\$ 400.699,01	R\$ 71.000,00	R\$ 750,00	R\$ 151.299,09	R\$ 3.000,00	R\$ -	R\$ 2.705,56	R\$ 171.944,36	R\$ 600.182,82
3	33	R\$ 470.660,00	R\$ 50.125,29	R\$ 420.534,71	R\$ 71.000,00	R\$ 750,00	R\$ 151.299,09	R\$ 3.000,00	R\$ -	R\$ 2.705,56	R\$ 191.780,06	R\$ 791.962,89
3	34	R\$ 492.860,00	R\$ 52.489,59	R\$ 440.370,41	R\$ 71.000,00	R\$ 750,00	R\$ 151.299,09	R\$ 3.000,00	R\$ -	R\$ 2.705,56	R\$ 211.615,76	R\$ 1.003.578,65
3	35	R\$ 515.060,00	R\$ 54.853,89	R\$ 460.206,11	R\$ 71.000,00	R\$ 750,00	R\$ 151.299,09	R\$ 3.000,00	R\$ -	R\$ 2.705,56	R\$ 231.451,46	R\$ 1.235.030,12
3	36	R\$ 537.260,00	R\$ 57.218,19	R\$ 480.041,81	R\$ 71.000,00	R\$ 750,00	R\$ 151.299,09	R\$ 3.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 2.705,56	R\$ 246.287,16	R\$ 1.481.317,28

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

É possível perceber que o período referente ao mês 1 a 7 da tabela estão apenas preenchidos pelos custos fixos. Estes custos no valor de R\$ 5000,00 cada mês são referentes ao valor de investido na softwarehouse para produzir a primeira versão da plataforma. Outro custo presente nesse período é o custo de comercialização, este custo de R\$ 500,00 reais mensais é referente a propagandas principalmente em redes sociais com advertising.

Outro ponto importante para ser notado no quadro 29 é que no mês 17 existe o primeiro resultado positivo do negócio, porém como nota-se na tabela em seguida no mês 19 o resultado volta a ficar negativo, isto se dá devido ao aumento de infraestrutura necessária para manter a plataforma com um alto nível de serviço. Logo após esse período o faturamento volta a se tornar positivo.

8.7 DRE simulada

Quadro 30 – DRE Simulada

DRE	Ano		
	1	2	3
Receita Bruta	R\$ 59.080,00	R\$ 1.794.200,00	R\$ 4.981.920,00
(-) Deduções e abatimentos	R\$ 6.292,02	R\$ 191.082,30	R\$ 530.574,48
(=) Receita Líquida	R\$ 52.787,98	R\$ 1.603.117,70	R\$ 4.451.345,52
(-) CPV (Custo de produtos vendidos)	R\$ 233.019,80	R\$ 1.381.152,56	R\$ 2.646.111,56
(=) Lucro Bruto	-R\$ 180.231,82	R\$ 221.965,14	R\$ 1.805.233,96
(-) Despesas com Vendas	R\$ 19.500,00	R\$ 36.000,00	R\$ 36.000,00
(-) Despesas Administrativas	R\$ 17.900,00	R\$ 105.516,67	R\$ 72.100,00
(-) Despesas Financeiras	R\$ 7.316,67	R\$ 25.566,67	R\$ 37.466,67
(=) Resultado Antes IRPJ CSLL	-R\$ 224.948,49	R\$ 54.881,81	R\$ 1.659.667,29
(-) IRPJ	R\$ -	R\$ 8.232,27	R\$ 248.950,09
(-) CSLL	R\$ -	R\$ 4.939,36	R\$ 149.370,06
(=) Resultado Líquido	-R\$ 224.948,49	R\$ 41.710,17	R\$ 1.261.347,14

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

A DRE simulada é um importante indicador para o negócio. Podemos observar a partir do quadro 30 que o primeiro ano termina com um prejuízo líquido de R\$ - 224.948,49. Já o segundo e terceiro ano já se tornam positivos evidenciando que o negócio começa a se tornar escalável ao longo do tempo.

A partir de todos os dados apresentados é possível apresentar os indicadores de viabilidade.

8.8 Indicadores de viabilidade

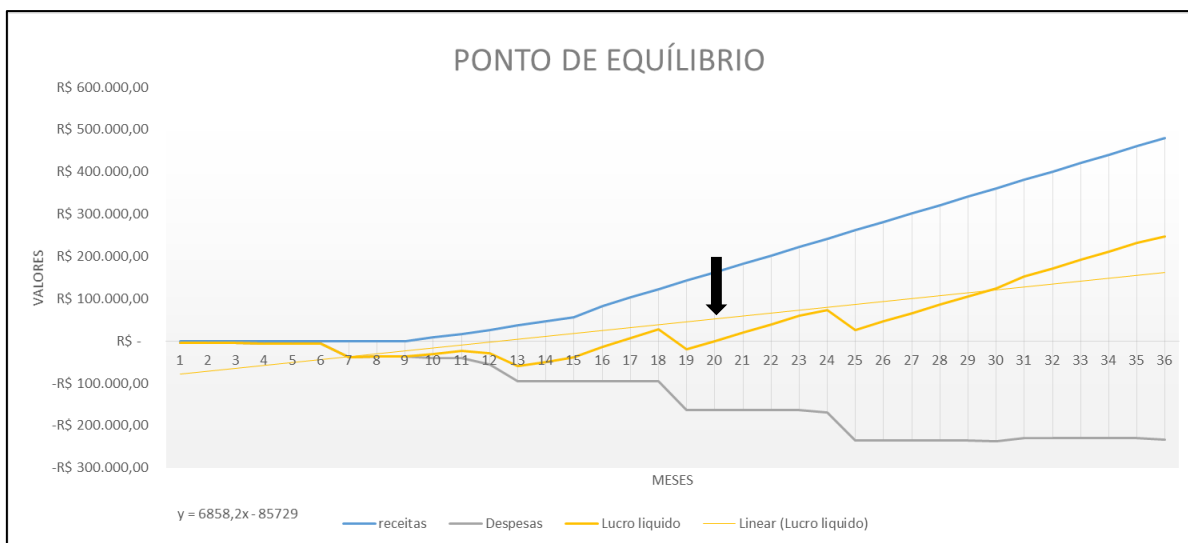
Para avaliar a viabilidade do negócio existem alguns indicadores importantes para mensurar o sucesso ou o fracasso do mesmo. Serão apresentados em seguida indicadores de ponto de equilíbrio, ROI (retorno sobre o investimento) e lucratividade.

8.8.1 Ponto de Equilíbrio

Segundo SEBRAE (2016) o ponto de equilíbrio é um indicador de segurança do negócio, e nada mais é que, o valor que a empresa precisa faturar para que a diferença entre a receita e a despesa seja superior a zero.

Junto ao indicador de ponto de equilíbrio foi adicionada a linha de tendência de receita. Essa linha mostrou-se muito positiva, uma vez que tem direcionamento e mostra uma perspectiva positiva para o negócio.

Gráfico 2 – Ponto de equilíbrio cenário normal



Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

O ponto de equilíbrio acontece no mês 20 de operação. A receita do negócio neste momento é de R\$ 162.670,61 e os custos são R\$ 162.356,12, resultando em um lucro líquido de R\$ 314,49. Percebe-se que existem dois pontos onde o faturamento assume posições positivas no gráfico, o primeiro momento é dado no mês 17, onde o faturamento é de R\$103.163,51, porém no mês 19 ocorre um aumento nos custos fixos referentes a melhoria de infraestrutura de servidores, fazendo com que a lucro líquido volte a ficar negativo por um mês. Porém o mês 20, onde ocorre o ponto de equilíbrio as receitas já superam os custos do negócio.

O quadro 31 evidencia os valores em uma perspectiva mais detalhada.

Quadro 31 – Ponto de equilíbrio

Mês	Receitas	Custos	Lucro líquido
15	R\$ 56.540,68	R\$ 95.897,09	-R\$ 39.356,41
16	R\$ 82.541,53	R\$ 95.897,09	-R\$ 13.355,56
17	R\$ 103.163,51	R\$ 95.897,09	R\$ 7.266,42
18	R\$ 122.999,21	R\$ 95.897,09	R\$ 27.102,12
19	R\$ 142.834,91	R\$ 162.356,12	-R\$ 19.521,21
20	R\$ 162.670,61	R\$ 162.356,12	R\$ 314,49
21	R\$ 182.506,31	R\$ 162.356,12	R\$ 20.150,19
22	R\$ 202.342,01	R\$ 162.356,12	R\$ 39.985,89

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

A partir do mês 20, o lucro líquido apenas sobe segundo a demonstração de resultados, esse valor tem relação direta com o número de clientes cadastrados na plataforma. Dado que o ponto de equilíbrio ocorre apenas no mês 20, a OPA's precisa se manter operando com capital de terceiros. Lembrando que o investimento inicial para o negócio será feito pelos próprios sócios, o aporte inicial de R\$ 31.500 será dividido entre os dois sócios por igual. A partir daí ainda será necessário mais um investimento de terceiros para sustentar a plataforma até o momento que as receitas se tornem superiores as despesas. O quadro 32 demonstra a necessidade de investimento na plataforma OPA's.

Quadro 32 – Necessidades de investimento

Mês	Investimento Terceiros	Investimento Sócios
1	R\$ -	R\$ 5.000,00
2	R\$ -	R\$ 5.000,00
3	R\$ -	R\$ 5.000,00
4	R\$ -	R\$ 5.500,00
5	R\$ -	R\$ 5.500,00
6	R\$ -	R\$ 5.500,00
7	R\$ 38.372,74	R\$ -
8	R\$ 35.872,74	R\$ -
9	R\$ 35.872,74	R\$ -
10	R\$ 30.937,74	R\$ -
11	R\$ 22.806,89	R\$ -
12	R\$ 29.585,61	R\$ -
13	R\$ 59.192,11	R\$ -
14	R\$ 49.274,26	R\$ -
15	R\$ 39.356,41	R\$ -
16	R\$ 13.355,56	R\$ -
Total	R\$ 354.626,82	R\$ 31.500,00

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Os investimentos por parte de terceiros iniciam no mês 7, onde a operação da empresa realmente tem início. Os aportes até o 6 mês de empresa serão totalmente integrados pelos sócios para cobrir os custos de criação da primeira versão da plataforma e divulgação primária da marca.

8.8.2 Retorno sobre o investimento

Para sabermos qual será o prazo de retorno de investimento, segundo SEBRAE (2016) esse prazo é obtido utilizar o valor de capital aplicado e dividi-lo pelo lucro líquido da empresa. A OPA's faz com que esse cálculo seja um pouco mais complicado já que sua receita é totalmente variável uma vez que depende da entrada e manutenção dos clientes em sua plataforma.

O quadro 33 evidencia os valores de lucros e prejuízos acumulados ao longo dos meses. Esse valor é a diferença entre o valor investido e o lucro líquido da empresa.

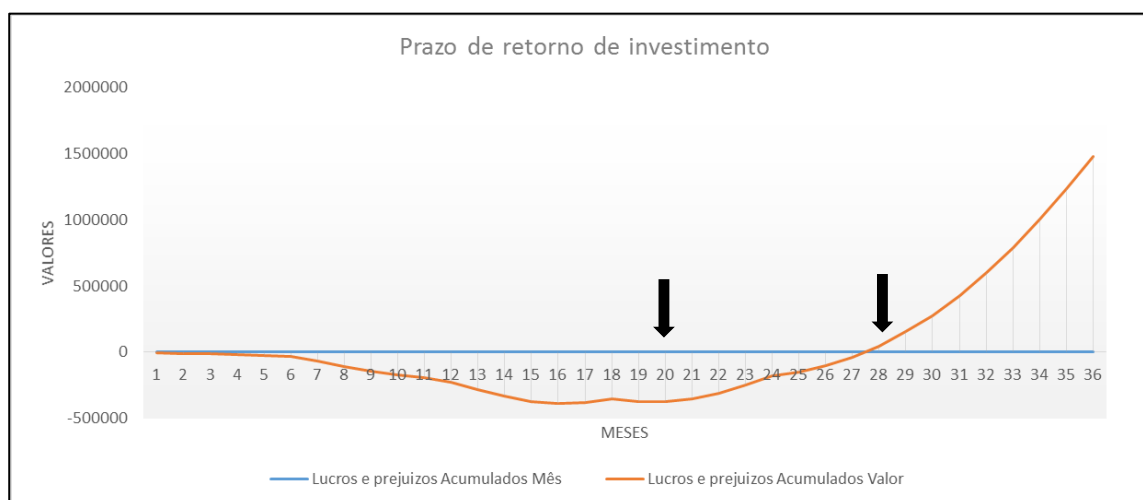
Quadro 33 – prazo retorno investimento

Mês	Lucros e prejuízos acumulados
24	-R\$ 178.350,01
25	-R\$ 151.859,30
26	-R\$ 105.532,88
27	-R\$ 39.370,76
28	R\$ 46.627,06
29	R\$ 152.460,58
30	R\$ 276.129,79

Fonte: elaborado pelo autor, 2017.

O mês 28 é onde ocorre o retorno sobre o investimento. É a partir deste ponto que o valor investido é totalmente pago e começa a dar lucro. O gráfico 3 aponta o prazo onde ocorre esse fenômeno.

Gráfico 3 – Prazo de retorno do investimento cenário normal



Fonte: elaborado pelo autor, 2017.

Conforme o gráfico 3, o prazo de retorno será no mês 28 (2 anos e 4 meses) e o ponto de equilíbrio será no mês 20 (1 ano e 8 meses), já citado anteriormente.

O retorno do investimento na OPA´s foi de 316% no acumulado de 3 anos. O quadro 34 evidencia o resultado.

Quadro 34 – Retorno do investimento

Variavel	Valor
RETORNO ACUMULADO	R\$ 1.481.317,28
INVESTIMENTO TOTAL	R\$ 356.126,82
ROI 3 ANOS	316%

Fonte: elaborado pelo autor, 2017.

8.8.3 Lucratividade

O último indicador de viabilidade apresentado será a lucratividade. Este indicador nada mais é que a razão do lucro líquido do período pela receita total da empresa. Esse indicador é expresso em porcentagem como mostra o quadro 35.

Quadro 35 – Lucratividade

Ano	1	2	3
Lucro Líquido	-R\$ 224.948,49	R\$ 54.881,81	R\$ 1.659.667,29
Receita Bruta	R\$ 59.080,00	R\$ 1.794.200,00	R\$ 4.981.920,00
Lucratividade	-380,75%	3,06%	33,31%

Fonte: elaborado pelo autor, 2017.

O quadro 35 deixa claro que o primeiro ano da empresa não é favorável, já que o índice de lucratividade é negativo e com um valor de – 380%. Porém o segundo ano da empresa já se percebe uma lucratividade positiva, porém muito baixa e nada comparada ao terceiro ano de empresa onde a lucratividade supera os 30%.

9. ANÁLISE DE CENÁRIOS

O cenário projetado para o plano de negócio foi baseado nos custos reais e com uma demanda esperada baseada nas entrevistas com as cafeterias e fornecedores. Porém para aprofundar ainda mais a avaliação do negócio é necessário criar cenários pessimistas e otimistas para fundamentar a viabilidade do negócio.

Para compor o cenário pessimista diminui-se o número de fornecedores relacionados a cada cafeteria, sendo que o valor atual é de 5 fornecedores para cada nova cafeteria, sendo assim o cenário pessimista contará com apenas 3 fornecedores por cafeteria. Já o cenário otimista passará de 5 para 8 fornecedores por cafeteria.

9.1 Cenário pessimista

O cenário pessimista contou com apenas 3 novos fornecedores cadastrados a cada cafeteria registrada. A DRE simulada está representada no quadro 36.

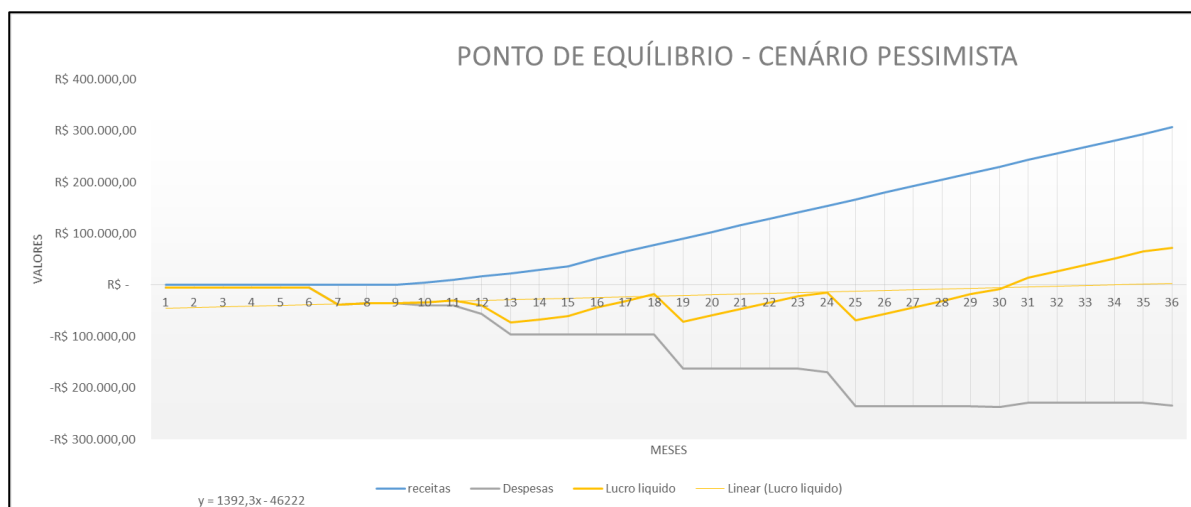
Quadro 36 – DRE simulada cenário pessimista

DRE	Ano		
	1	2	3
Receita Bruta	R\$ 36.680,00	R\$ 1.139.000,00	R\$ 3.177.120,00
(-) Deduções e abatimentos	R\$ 3.906,42	R\$ 121.303,50	R\$ 338.363,28
(=) Receita Líquida	R\$ 32.773,58	R\$ 1.017.696,50	R\$ 2.838.756,72
(-) CPV (Custo de produtos vendidos)	R\$ 233.019,80	R\$ 1.381.152,56	R\$ 2.646.111,56
(=) Lucro Bruto	-R\$ 200.246,22	-R\$ 363.456,06	R\$ 192.645,16
(-) Despesas com Vendas	R\$ 19.500,00	R\$ 36.000,00	R\$ 36.000,00
(-) Despesas Administrativas	R\$ 17.900,00	R\$ 105.516,67	R\$ 72.100,00
(-) Despesas Financeiras	R\$ 7.316,67	R\$ 25.566,67	R\$ 37.466,67
(=) Resultado Antes IRPJ CSLL	-R\$ 244.962,89	-R\$ 530.539,39	R\$ 47.078,49
(-) IRPJ	R\$ -	R\$ -	R\$ 7.061,77
(-) CSLL	R\$ -	R\$ -	R\$ 4.237,06
(=) Resultado Líquido	-R\$ 244.962,89	-R\$ 530.539,39	R\$ 35.779,65

Fonte: elaborado pelo autor, 2017.

Nota-se que apenas no terceiro ano de empresa o resultado líquido é positivo. Podemos também destacar que o ponto de equilíbrio fica mais distante comparado ao cenário comum. O gráfico 4 demonstra o ponto de equilíbrio do cenário pessimista.

Gráfico 4 – Ponto de equilíbrio cenário pessimista



Fonte: elaborado pelo autor, 2017.

O ponto de equilíbrio no cenário pessimista acontece no mês 31, no terceiro ano de operação, bem distante do ponto de equilíbrio do cenário comum.

Já a necessidade de capital no cenário pessimista chega próximo ao valor de um milhão de reais. Percebe-se que o aporte de capital é bem maior que no cenário comum.

O quadro 37 expressa os valores correspondentes ao aporte necessário dos investidores

no cenário pessimista.

Quadro 37 – Aporte dos investidores no cenário pessimista.

TOTAL	Investimento Terceiros	Investimento Sócios
R\$ 999.797,02	R\$ 968.297,02	R\$ 31.500,00

Fonte: elaborado pelo autor

O cenário pessimista não é promissor para o negócio. Possui um investimento muito alto e o prazo para que o negócio comece a gerar lucro é muito alto, inviabilizando a plataforma nesse cenário.

9.2 Cenário otimista

O cenário otimista teve como base que para cada nova cafeteria na plataforma, 8 fornecedores iriam aderir ao negócio. Os resultados serão desmonstrados nos indicadores abaixo.

Quadro 38 – DRE Cénario otimista

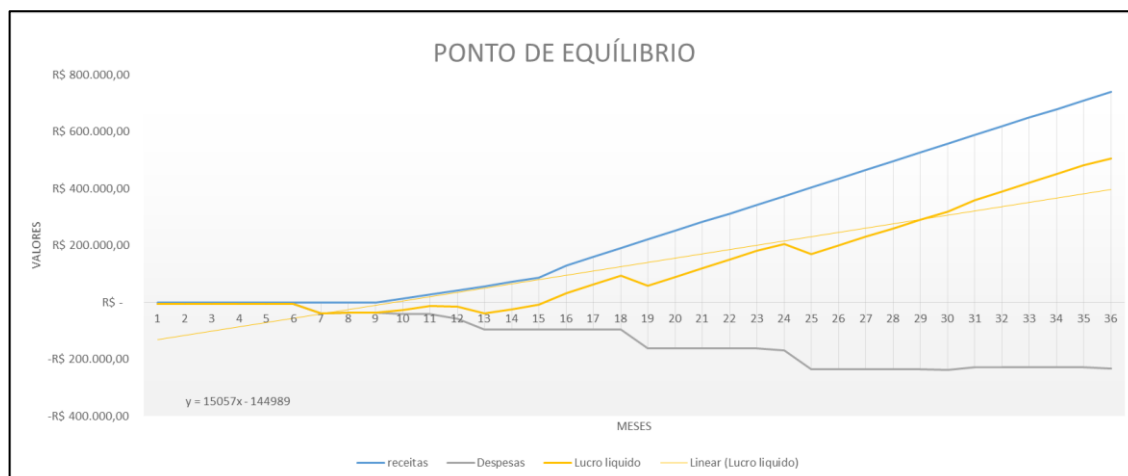
DRE	Ano		
	1	2	3
Receita Bruta	R\$ 92.680,00	R\$ 2.777.000,00	R\$ 7.689.120,00
(-) Deduções e abatimentos	R\$ 9.870,42	R\$ 295.750,50	R\$ 818.891,28
(=) Receita Líquida	R\$ 82.809,58	R\$ 2.481.249,50	R\$ 6.870.228,72
(-) CPV (Custo de produtos vendidos)	R\$ 233.019,80	R\$ 1.381.152,56	R\$ 2.646.111,56
(=) Lucro Bruto	-R\$ 150.210,22	R\$ 1.100.096,94	R\$ 4.224.117,16
(-) Despesas com Vendas	R\$ 19.500,00	R\$ 36.000,00	R\$ 36.000,00
(-) Despesas Administrativas	R\$ 17.900,00	R\$ 105.516,67	R\$ 72.100,00
(-) Despesas Financeiras	R\$ 7.316,67	R\$ 25.566,67	R\$ 37.466,67
(=) Resultado Antes IRPJ CSLL	-R\$ 194.926,89	R\$ 933.013,61	R\$ 4.078.550,49
(-) IRPJ	R\$ -	R\$ 139.952,04	R\$ 611.782,57
(-) CSLL	R\$ -	R\$ 83.971,22	R\$ 367.069,54
(=) Resultado Líquido	-R\$ 194.926,89	R\$ 709.090,34	R\$ 3.099.698,37

Fonte: elaborado pelo autor, 2017.

O cenário otimista é melhor em relação ao resultado líquido anual. No segundo ano de operação o resultado líquido foi de R\$ 709.090,34 sendo 1700% maior que o mesmo resultado no cenário comum. Já o terceiro ano de operação, comparado ao cenário comum, é aproximadamente 3 vezes maior em faturamento.

O ponto de equilibrio do cenário otimista já acontece no mês 17 de operação. O gráfico 5 retrata o resultado de forma mais detalhada.

Gráfico 5 – Ponto de equilíbrio cenário otimista



Fonte: elaborado pelo autor, 2017.

Se comparado a linha de tendência do cenário otimista com o cenário comum, percebe-se que a inclinação da linha do cenário otimista está mais inclinada, indicando uma perspectiva de faturamento bem maior ao cenário atual.

Em relação ao valor investido também existe uma diferença acentuada em relação aos investidores externos. O quadro 39 destaca os valores a serem investidos.

Quadro 39 – Investimento cenário otimista

TOTAL	Investimento Terceiros	Investimento Sócios
R\$ 234.302,22	R\$ 202.802,22	R\$ 31.500,00

Fonte: elaborado pelo autor, 2017.

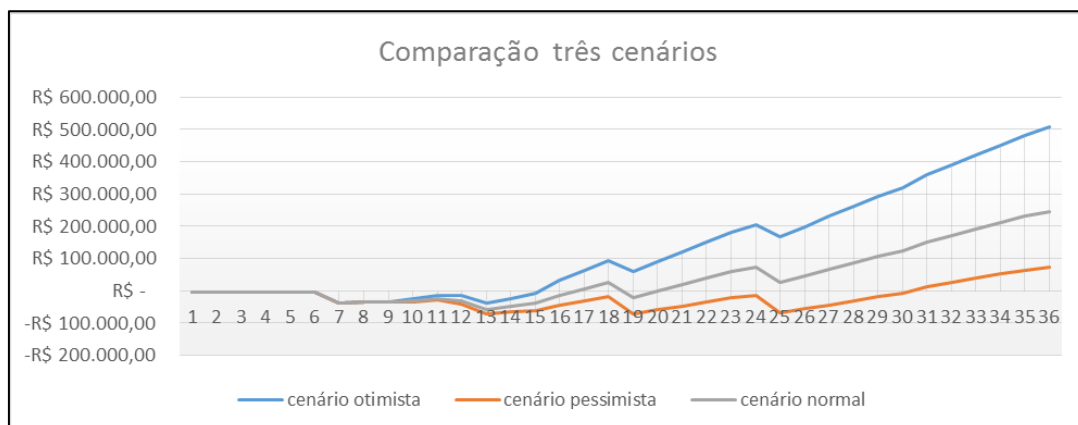
O valor a ser investido no cenário otimista é 33% inferior ao cenário comum. Conclui-se que o cenário otimista é muito promissor para o negócio. O valor a ser investido é menor, o prazo de retorno é menor e o retorno sobre o capital é muito mais rápido. Sendo que a lucratividade no 3º ano do negócio é de 50%.

9.3 Comparação 3 cenários

Quando comparados os três cenários percebe-se um comportamento semelhante já que os custos não foram alterados. Porém a inclinação do gráfico ressalta a alta volatilidade do

negócio.

Grafico 6 – Comparação entre cenários



Fonte: elaborado pelo autor

Analisando o gráfico 6 nota-se uma tendência ao negócio ser suscetível a mudanças. Ele se torna um negócio dependente da entrada de novos clientes para obtenção de receita. É interessante avaliar outra forma de obtenção de receita para que as variações de clientes não afetem tanto o faturamento mensal.

Por outro lado, o negócio é totalmente escalável uma vez que cresce a medida dos meses e não tem limitação para atuar em qualquer estado e região. A plataforma OPA's é tem semelhanças muito próximas aos comportamentos dos marketplaces atuais.

10. CONCLUSÃO

A quantidade de variáveis influencia diretamente no resultado de uma organização, devemos tentar compreender ao máximo todas as variáveis para antever resultados e estar preparados para os desafios do negócio.

É assim que o plano de negócio foi estruturado, foram alcançados o objetivo geral e específicos expostos anteriormente. Foi possível elaborar um plano de negócio para o empreendimento em questão. Dentro do plano de negócios pode ser avaliar todos os fatores internos e externos a organização, assim como ter uma perspectiva geral do negócio contemplando vários segmentos da empresa por meio do modelo canvas.

Foi possível também construir um plano de marketing, foram elaboradas estratégias de preço, promoção, praça e produto para atender as possíveis demandas existentes. Em contrapartida complementou-se o com o plano operacional, uma vez que descreveu as

atividades da empresa e valor atribuído a cada colaborador da plataforma.

Não menos importante a análise financeira teve resultados positivos e promissores para a empresa, foi possível contemplar e descrever todos os custos e receitas envolvidas na plataforma. Desta maneira foi possível simular cenários otimistas e pessimistas para avaliar a viabilidade de cada um.

Foi possível observar que o setor de fornecedores é um setor ainda pouco explorado, percebe-se que poucos players estão atuando para solucionar problemas diários do setor. A pesquisa teve como objetivo avaliar a viabilidade de uma plataforma de gerenciamento de fornecedores no segmento de cafeterias. O estudo teve como base o setor de cafeterias pela alta quantidade de estabelecimentos na cidade e também por empatia do empreendedor com o setor. A limitação do estudo a este setor se deu devido a complexidade de selecionar o público alvo para realizar entrevistas e aumentar a complexidade da análise de informações. Porém os setores que também tiveram uma boa resposta ao modelo de negócio são: restaurantes, padarias e qualquer estabelecimento comercial que utiliza fornecedores sejam eles de produtos pereceíveis, produtos alimentícios, produtos de limpeza e produtos relacionados a infraestrutura destes locais, são possíveis clientes para o negócio.

Um ponto importante que se percebeu ao longo da modelagem do negócio, foi que a plataforma tem um comportamento muito escalável e pode atender a qualquer público dentro do cenário nacional. Uma vez que o negócio tome forma e ganhe espaço, a entrada de clientes se tornará diária, devido a praticidade e ao modelo de negócio proposto. Um marketplace possui esse comportamento, devido a sua estratégia de atender o maior público possível e disponibilizar um ecossistema para movimentar negócios.

O modelo se mostrou insustentável a curto prazo com aporte pessoal devido ao seu alto custo inicial para desenvolvimento e manutenção da infraestrutura. Porém percebe-se que mesmo em qualquer cenário seja ele pessimista ou otimista, quando ocorre o ponto de equilíbrio a entrada de receitas começa a ser bem superior aos custos da plataforma. Principalmente o cenário atual e o cenário otimista se mostraram muito sustentáveis e promissores a médio prazo. Ambos com dois anos de operação já estavam tendo lucros substanciais.

Por fim este trabalho foi enriquecedor e servirá como piloto para futuros empreendimentos. Este plano será utilizado como base para a elaboração de um pitch e uma análise mais profunda da operação, para que realmente saia do papel e se torne um negócio sustentável, inovador em um ecossistema ainda não explorado.

11. AVALIAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS

Segue a avaliação externa feita por um profissional da área de negócios.

Assunto: Análise de trabalho de conclusão de curso

Data: 07/06/2017

Trabalho de conclusão de curso: Plano de negócios de uma empresa de software para gerenciamento de fornecedores do setor de cafeterias

Aluno: Andre Leonardo Loman

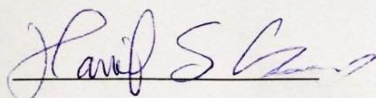
Prezado Senhor,

Declaro que para os devidos fins, que analisei os materiais a mim submetido e mediante a minha experiência com análise de negócios e data a profundidade técnica apresentada, teço os seguintes comentários:

- O material apresentado possui números condizentes com a realidade do mercado. Possui valores de investimento e custo, e projeções relacionadas ao setor de atuação.
- O plano de negócios foi concebido segundo os modelos reconhecidos e contempla a criação do empreendimento.
- A viabilidade do investimento se dará apenas pelo investimento de um terceiro ou de uma venture capital, uma vez que apresenta riscos inerentes para o sucesso.

Em resumo trata-se de um plano consistente, onde as informações permitem vislumbrar a criação do investimento.

Atenciosamente,



Daniel Barra - Navarratech

Rua deputado Antônio Edu vieira, 147. Florianópolis.

NAVARRA|TECH

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Mário de Souza. Elaboração de projeto, TCC, dissertação e tese: uma abordagem simples, prática e objetiva. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BALLOU, R. H. (2001). Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos. 4ª edição. Porto Alegre: Bookman.

Capítulo 6 do livro DORNELAS, José C. Empreendedorismo Transformando Idéias em Negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2005.

CID, Thiago. Receita para o lucro expresso. Pequenas Empresas e Grandes Negócios. Ed. 275. Dez/2011. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,ERT282275-17171,00.html>> . Acesso em abril 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e viabilidade de novas. 2.ed. rev. e atualizada. São Paulo: Saraiva 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: segunda edição. Rio de Janeiro, RJ, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações. 1. ed. 13º tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COBRA, Marcos Henrique Noqueira. Administração de vendas. 4. ed.. São Paulo : Atlas,1994

COELHO L. C.; FOLLMANN N.; RODRIGUEZ C. M. T. O Efeito Chicote e o seu Impacto na Gestão das Cadeias de Suprimentos. 2009.

CURY, Antonio. Organização e métodos uma visão holística, perspectiva comportamental e abordagem contingencial, São Paul, SP, 2007

DIAS, S. R. (Coord). Gestão de Marketing. São Paulo: Saraiva, 2003.

DORNELAS, Como fazer uma análise de mercado. Disponível em: <<http://www.josedornelas.com.br/wp-content/uploads/2014/02/Artigos-de-PN-Como-Fazer-An%C3%A1lise-de-Mercado.pdf>>. Acesso em abril 2017.

DORNELAS, José Carlos Assis. Transformando ideias em negócios. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

ENDEAVOR, Como utilizar o modelo Canvas. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/como-utilizar-modelo-canvas-negocio/>>. Acesso em abril 2017.

FERNANDES, I. et al. Planejamento Estratégico: Análise SWOT. Três Lagoas-MS, 2013.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Dicionário Aurélio da língua portuguesa. 5. ed. Curitiba: Positivo, 2010.

FERREIRA, J. S. Entrepreneur XXI. Education for entrepreneurship – new paradigm? International Business and Economics Review, Lisboa: Instituto Superior de Gestão, n. 2 , 2011.

FILHO, Gilmar de Souza. Plano de negócios de uma empresa de software como serviço para a construção civil. 2016. 73f. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração). Curso de Administração. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2016.

GEM, Global Entrepreneurship Monitor. Disponível em: < <http://www.gemconsortium.org/>> . Acesso em abril 2017.

IFGW – Instituto de Física GLEB WATAGHIN. Pesquisas Básicas e aplicadas. Disponível em: [<http://portal.ifi.unicamp.br/pesquisa?showall=&limitstart>]

ILOS, Processamento de pedidos e Ciclo de pedidos. Disponível em: <ENDEAVOR, Como utilizar o modelo Canvas. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/como-utilizar-modelo-canvas-negocio/>>. Acesso em abril 2017.>. Acesso em abril 2017.

KOTLER, Philip – Administração de Marketing – 10ª Edição, 7ª reimpressão – Tradução Bazán Tecnologia e Lingüística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. Management information systems: Managing the digital firm. **New Jersey**, v. 8, 2004.

MARQUES, Fabiano. PLANO DE MARKETING E VENDAS E A ANÁLISE ESTRATÉGICA DO NEGÓCIO. São Paulo: Anhembí Morumbi,

MARTINS, Leandro. Marketing: Como se tornar um profissional de sucesso. 1. ed. São Paulo: Digerati Books, 2006

MELLO, Luiz Gonzaga de. Antropologia cultural: iniciação teorias e temas. 8. ed. São Paulo: Vozes, 2001

MENDONÇA, Como construir um plano de negocio. Disponível em: <https://rdstation-static.s3.amazonaws.com/cms%2Ffiles%2F6588%2F1425325585Folder_Plano_Negocio_10.pdf>. Acesso em abril 2017.

Mercado Brasileiro de Software: panorama e tendências, 2016 = Brazilian Software Market: scenario and trends, 2016 [versão para o inglês: Anselmo Gentile] - 1ª. ed. - São Paulo: ABES - Associação Brasileira das Empresas de Software, 2016.

MERLO, Fabio Feher. Desenvolvimento de um plano de negócio para uma empresa de software. 2003. 126 f. TCC (Graduação) - Curso de Engenharia de Produção, Departamento de Engenharia de Produção, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

MINAYO, M. C. S. (Org.). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2001.

MONTEIRO, Luiz Henrique; CABANHAS, Luiz Antônio. canais de distribuição: um estudo de caso em uma empresa de análises clínicas e laboratoriais do interior do estado de são

paulo. Fatec, Lins-sp, 2008.

NOVAES, A. G. Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição. Rio de Janeiro:Elsevier, 2007.

RODRIGUES, Enio Fernandes et al. Logística de preparação e montagem de pedidos: Um estudo sobre a aplicação de sistemas na montagem de pedidos em uma editora de livros em São Paulo. Simposio de Exêlencia em Gestão e Tecnologia (SEGET), São Paulo, v. 1, jan. 2010.

OLIVEIRA , Djalma de Pinho Rebolças. Sistemas de Informações Gerenciais, 12ed. Atlas, São Paulo 2008.

PAULA, Monica Silva de; ALVES, Adriana Gomes de Carvalho. Gestão estratégica de fornecedores. Xxxii Encontro Nacional de Engenharia de Producao, Bento Gonçalves, Rs, , set. 2012.

PARTICIPAÇÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NA ECONOMIA BRASILEIRA. Brasília, DF: Sebrae, 1 jul. 2014. Disponível em: <[https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal Sebrae/Estudos e Pesquisas/Participacao das micro e pequenas empresas.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf)>. Acesso em: 01 abr. 2017.

RIES, Eric. The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses. Crown Business, 2011.

ROSA, C.A. Como elaborar um Plano de Negócios. 2013. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/COMO%20ELABORAR %20UM%20PLANO_baixa.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/COMO%20ELABORAR%20UM%20PLANO_baixa.pdf)>. Acesso em abril 2017.

SANTOS, Andressa Schaurich dos et al. A Importância de Sistemas de Informação em Pequenas Empresas: um Estudo de Caso em uma Agência de Publicidade. Simposio de Exêlencia em Gestão e Tecnologia (seget), São Paulo, 2012.

SEBRAE, Como identificar concorrentes. Disponivel em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/aprenda-como-identificar-seus-concorrentes,bf8b4cd7eb34f410VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em abril 2017.

SEBRAE, Incentivo a industria do Software. Disponivel em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/programa-incentiva-industria-de-software-e-servicos-em-ti,e5b926ad18353410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em abril 2017.

SEBRAE, Mercado de cafeterias. Disponivel em: <<https://www.evernote.com/shard/s741/res/651b0a6d-2040-40ed-a888-a9741d2a9e9c>>. Acesso em abril 2017.

SEBRAE, Pesquisa de fornecedores. Disponivel em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/pesquisa-de-fornecedores,ea7836627a963410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em abril 2017

SEBRAE, Ponto de equilibrio. Diponivel:em

<<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/ponto-de-equilibrio,67ca5415e6433410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em abril 2017

SEBRAE. Como elaborar um plano de negócio. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-elaborar-um-plano-de-negocio,37d2438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso: Abril de 2017.

WERTZ, Boris; KINGYENS, Angela Tran. A guide to Marketplace. One Ventures. 2015. Disponível em: <http://versionone.vc/wp-content/uploads/2015/11/Marketplace-Handbook-11-08-2015.pdf>. Acesso em: junho 2017.

APENDICE A – Questionário cafeterias**PERFIL DA CAFETERIA**

Nome da cafeteria?

Localização?

Enquadramento tributário?

Número de funcionários?

Tempo de Mercado?

Porte da cafeteria (pequeno, médio, grande)

GERENCIAMENTO DE FORNECEDORES - OPA's

Quantos fornecedores você possui?

Esses fornecedores variam muito?

Por onde você mantém contato com esses fornecedores?

Por onde você faz os pedidos?

Esses pedidos são feitos com qual recorrência?

Como você controla o recebimento dos pedidos?

Como você mapeia novos fornecedores?

Como você atualiza seu cardápio?

Por onde você avalia seus fornecedores?

Possui sistema para gerenciar fornecedores?

ESTOQUES - OPA's

Controla seus estoques? Como?

Quais relatórios você possui com o controle de estoques?

Usa sistema para controlar estoques? Se sim qual?

Qual a maior vantagem ?

Qual a maior desvantagem?

INDICADORES - OPA's

Quais indicadores estão na sua cafeteria atualmente?

Como você os utiliza?

FECHAMENTO

Qual sua visão sobre um sistema integrado com seus fornecedores, canalizando as informações em um único local e sendo um hub de informações do seu negócio?

Você estaria disposto a pagar para isso?

Se este sistema fosse gratuito por 30 dias você estaria disposto a fazer um teste?

APENDICE B – Questionário Fornecedores**PERFIL**

Nome da empresa?

Tempo de mercado?

Quais são os principais produtos fornecidos?

Número de funcionários?

Enquadramento tributário?

Porte (pequeno, médio, grande)?

CLIENTES - OPA'S

Quantos clientes atende?

Como é o contato com esses clientes?

Frequência de pedidos?

Como busca novos clientes?

SISTEMA OPA'S (FORNECEDORES)

Você trabalha com indicadores? se sim, quais?

O que acha de um sistema onde é possível exibir seu mostruário de produtos (loja virtual) e fazer contato direto com seus clientes pela plataforma?

Você pagaria pela plataforma?

Se o sistema fosse gratuito por 30 dias, você gostaria de fazer um teste?